ردمد 1110-5453



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :
(شاملة أجور البريد)

- ($ 30) ثلاثون دولاراً أمريكياً للأفراد .
- ($ 50) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»
بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك
العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجه باسم :
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 بريد الحرية
مصر الجديدة – جمهورية مصر العربية
هاتف : 2580006 (202) – فاكس : 4512799 (202)
e-mail: arado@arado.org.eg
www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة



الرقم الدولي
المعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الخامس والعشرون العدد الأول يونيو 2005

سياسات ومعايير النشر
فى
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر :

المجلة العربية للإدارة هى مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة فى ميادين الإدارة، بما فى ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التى تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها ، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات ، ومراكز البحوث ، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة فى ميادين الإدارة فى القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التى تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية :

(1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميدانى *Field*، أو تجريبى *Experimental*. *(2)* تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها فى العامل العربي. *(3)* تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. *(4)* دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. *(5)* تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة فى الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية . *(6)* تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسعهم فى فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر . *(7)* دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري ، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر فى المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة :

(1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة . *(2)* تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت فى مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

(3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية . *(4)* مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها ، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه .

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر :

ينبغى التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر فى المجلة:

1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلى *(Word 2000 , IBM)* ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة ، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالى :

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب : *2692* بريد الحرية - الرمز البريدى *11736* - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكترونى : *arado@arado.org.eg*

2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .

3 - ينبغى أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغى الإلتزام بالإشتراطات الشكلية التالية فى إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

1 - هيكل التقرير : ينبغى أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث ؛ واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها، وعنوانه الكامل ؛ والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
- مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
- حدود البحث
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى أعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
- الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط).
- الملاحق (فى أضيق الحدود) .

2- حجم التقرير : ينبغى أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .

3 - مواصفات الطباعة : ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، وألا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

4 - طباعة الجداول والأشكال : ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة .

5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن . ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها فى المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة) . وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاق ، *1983*) و (عابدين، وحبيب، *1987*) و*(Marshall, 1984)* و*(Hansen & Messier, 1986)*. أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون ، *1983*) ، و *(Kaufman et al., 1986)* . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطان، *1987* ؛ التويجري ، *1988*) و *(Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989)* . وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق ، *1983:50*) و *(Marshall, 1984:50-53)* .
- يجب أن لا تحتوى قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث .
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث ، حسب الترتيب الهجائى لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات البيليوجرافية للمراجع كما فى الأمثلة التالية :

(أ) الكـــتـب :

الردادى ، محمد بن مسلم . إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، *2002* .

تريسى ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسى ، ترجمع سعد أحمد الجبالي. الرياض : معهد الإدارة العامة، *1990* .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

(ب) فصل من الكتاب :

عيسى ، سوار الذهب أحمد . العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . فى : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة ، المنامة ، البحرين : مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية ، *1987* . ص . *11-29* .

Ayoubi, Zaki M. “Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World”. In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

(ج) الدوريــــات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة ؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001 . ص 39-94 .

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

(د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطويح ، محمد عمر . «البحث العلمى الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية : دراسة نظرية تحليلية» . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002، الشارقة). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310.

Pickl, Viktor J. :The Ombudsman and Adminstrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أستاذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التى نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر، (2) قبول مبدئى للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته . والإسهام الذى يقدمه، علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

هيئة التحرير



محتويات العدد

بحوث مُحكمة :

المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن*

د.محمود حسين الوادي

أستاذ مشارك

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الزرقاء الأهلية

ملخــص:

تزايد الاهتمام بالمشروعات الصغيرة على صعيد الدول المتقدمة والنامية لأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد شهدت دول المنطقة العربية – خصوصاً دول الخليج العربي والأردن – إقامة الحلقات النقاشية والندوات والمؤتمرات حول تنمية وتطوير تلك المشروعات. ويهدف هذا البحث إلى رسم إطار للتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة الكامنة فيها والنابعة من الخصائص التي يفرضها تعريف تلك المشروعات. كما يعطي اهتماماً خاصاً بالمشروعات الصغيرة في الأردن.

تضمن البحث – إضافة إلى مقدمته وإلى الاستنتاجات والتوصيات – أربعة محاور. تناول الأول منها تعريف المشروع الصغير ومناهجه والمعايير المعتمدة فيها وعلاقته بخصائص المشروع الصغير المسببة للتحديات الذاتية التي تواجهه، وتتمثل تلك الخصائص في محدودية النشاط، ومحدودية المهارات والقدرات الإدارية، ومحدودية التمويل. وقد عالج كل محور من المحاور الثلاثة الأخرى التحديات الناجمة عن كل خاصية من الخصائص الثلاث.

توصل البحث إلى ضرورة التمييز بين المشروعات الصغيرة النامية والمشروعات الصغيرة المستقرة، حيث الأولى تواجه التحديات الكبرى. وأن استراتيجية التركيز تساهم في مواجهة جانب من التحديات الناجمة عن محدودية النشاط. كما توصل إلى أن التحدي الأساسي للمشروعات الصغيرة ينجم عن نقص المهارات والقدرات الإدارية التي تسفر عنها أسباب ومظاهر فشل تلك المشروعات. لذلك لابد من تطوير تلك المهارات والقدرات لدى مالكي المشروعات الصغيرة. وفي محور التحديات الخاصة بالتمويل فإن عوامل مثل الدعم والبرامج الحكومية تساهم في تذليلها، إضافة إلى الاتجاهات الحديثة للتوجه إلى التمويل بالمشاركة.

*تم تسلم هذا البحث في يوليو 2004، وقبل للنشر في نوفمبر 2004.

1- مقدمـــة :

تزايد الاهتمام بالمشروعات الصغيرة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي. وأصبحت تلعب دوراً مهماً في النشاط الاقتصادي بعد أن كان دورها محدوداً لدى الاقتصاديين "الكلاسيك". ففي أمريكا، على سبيل المثال، يعمل 68 مليونًا من الأفراد في المشروعات الصغيرة من بين أكثر من 118 مليونًا يعملون في القطاع الخاص. وفي أوروبا الغربية تبلغ نسبة المشروعات الصغيرة 95% من مجموع المنشآت (العويهان وآخرون، 2002: 358). وفي البلدان النامية أصبحت المشروعات الصغيرة تمثل أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية وتلعب دورًا في تقليل نسب البطالة، لذلك تضع الحكومات العديد من السياسات والبرامج إضافة إلى الإنفاق لدعم تلك المشروعات، وتذهب منظمات الأمم المتحدة إلى إعداد الكثير من الدراسات الخاصة بالمشروعات الصغيرة في البلدان النامية وتبين سبل دعمها وتطويرها.

1-1- مشكلة البحث :

في البلدان العربية بدأ التوجه الجاد لدعم المشروعات الصغيرة، حيث إنها تلائم الأسواق المحدودة لتلك البلدان، إضافة إلى ما توفره من فرص لتشغيل الأيدي العاملة وما تساهم به في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أقيمت في بعض دول المنطقة حلقات نقاشية وندوات اهتمت بموضوعات المشروعات الصغيرة، وخصوصاً في بلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربي (المجرن، 2002: 231). كما شهدت الأردن مثل ذلك التوجه بإقامة عدد من المؤتمرات المهتمة بالمشروعات الصغيرة. والمراجع لما يجري يجد تركيزاً على البعد المالي وما يمثله من تحدٍ للنهوض بتلك المشروعات.

إن الدراسات والأبحاث العربية المحدودة في مجال المشروعات الصغيرة اتجهت إلى تناول البعد المالي في المشروع الصغير (الجابر والمحروق، 2003؛ طنش، 2003؛ البعلي،2002؛ النسور، 2003؛ الخطاطبة، 1992). واتجهت أبحاث ودراسات أخرى لتحديد خصائص مالكي المشروعات الصغيرة (العويهان وآخرون، 2002؛ خوري والصباغ، 1995)، أو الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني

(المجرن، 2000)، في المشروعات الصغيرة في بعض البلدان العربية (الشيخ، 2000). ويلاحظ غياب التناول للتحديات التي يواجهها المشروع الصغير الذي يشكل قاعدة للانطلاق في تناول الفروع والجزئيات.

من العرض السابق يمكن تحديد المشكلة التي يتصدى لها هذا البحث، وهي أن المشروعات الصغيرة تواجه جملة من التحديات، والتحدي المالي ليس التحدي الوحيد الذي يواجهها. إن الدراسات العربية لم تتصد لرسم إطار للتحديات المختلفة التي يواجهها المشروع الصغير لتنطلق منه الجهود في اهتمامها بالفروع والجزئيات في ظل وضوح الرؤيا للعلاقة بين التحديات المختلفة والأهمية النسبية لكل منهما. إن أهمية التصدي لتلك المشكلة تنطلق من أهمية المشروعات الصغيرة في النشاط الاقتصادي وفي التنمية الاقتصادية والحاجة المتزايدة لنجاحها، وإن دعم مسيرة المشروعات الصغيرة المؤدي إلى نجاحها لا يمكن أن يتم ما لم تتم مواجهة التحديات المختلفة التي تعترضها، وإظهارها؛ تمهيدًا لإيجاد الوسائل والأساليب التي تذللها .

1-2 - أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلي الآتي :

1- إلقاء الضوء على مشكلة الاختلاف في تعريف مفهوم المشروع الصغير، والتأثير الذي تحدثه هذه المشكلة في طبيعة التحديات الذاتية التي تواجه المشروع الصغير.
2- تشخيص التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والتي تكمن فيها، والنابعة من الخصائص التي يفرضها تعريف تلك المشروعات، وذلك من خلال صياغة منهج أو مدخل يمكن اعتماده في عملية التشخيص، يكون بديلاً عن التشخيص والاهتمام الجزئي بجانب من التحديات في ظل غياب التصور للتحديات الأخرى التي تواجه المشروع الصغير .
3- تحليل الأسباب والدوافع المؤدية إلي كل نوع من التحديات التي تواجه المشروع الصغير والكامنة فيه بما يمهد للتعامل معها، ومواجهة مسبباتها في المستقبل.

4- إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه المشروع الصغير الأردني، وفقًا للمنهج أو المدخل الذي يقدمه البحث لتشخيص التحديات .

1 -3- منهج البحث ومحاوره :

إن بحثًا له مثل تلك الأهداف لابد أن يكون البناء النظري مركز اهتمامه، مستعيناً بالمراجعة والتأمل والتحليل والاستنباط. وتحقيقًا للفائدة فإنه يقرن البناء النظري بما يعززه في دراسة لحالة هي المشروعات الصغيرة في الأردن، وبالقدر الذي تتيحه البيانات والمعلومات المتوافرة عن ذلك، بأمل أن يضيف الباحثون من خلال الدراسات الميدانية اللاحقة لهذا البحث لتعزيز أو تطوير المدخل والإطار الذي يقدمه للتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة وتكمن فيها .

تهتم محاور البحث في كل من تعريف المشروع الصغير بالتحديات الأساسية التي تواجه المشروع الصغير وتكمن في ذاته، والنشاط المحدود للمشروع الصغير، والإدارة غير المحترفة للمالك ومحدودية التمويل، بالإضافة إلى محور النتائج التي سيتوصل لها البحث.

2 -ماهية المشروع الصغير:

2-1- تعريف المشروع الصغير :

تتعدد التعريفات التي قيلت في المشروع الصغير. ويوضح الجدول رقم (1) بعضًا من تلك التعريفات على سبيل المثال لا الحصر.

جدول رقم (1)

بعض التعريفات للمشروع الصغير*

1. تذهب الأسكوا (2001) إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (5–250) عاملاً. (الأسكوا،2001: 5).
2. يرى البعض أن المشروع الصغير "هو الذي يتوافر فيه اثنان على الأقل من الشروط الثلاثة التالية:
   أ- ألا يزيد الدوران خلال السنة المالية عن 1.4 مليون جنيه استرليني.
   ب- ألا يزيد مجموع الميزانية العمومية عن 0.7 مليون جنيه استرليني.
   ج - ألا يزيد المعدل الأسبوعي لعدد العاملين عن 50 عاملاً.
   (Dewhurst and Burns, 1985: 3-4)
3. ويعرف بومباك (1989) المشروع الصغير بأنه العمل الذي يتصف بالآتي:
   أ – يديره أصحابه بشكل فعال.
   ب– يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.
   ج– يكون محليًا إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل فيها.
   د– له حجم صغير نسبيًا في الصناعة التي ينتمي إليها.
   هـ– يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه.
   (بومباك، 1989: 4)
4. ذهبت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية (CED) إلى أن المشروع يعتبر صغيراً عندما يستوفي اثنين على الأقل من الشروط الآتية:
   أ– عدم استقلال الإدارة عن المالكين، وأن يدير المشروع المالكون أو بعضهم.
   ب – يتم تمويل رأس المال للمشروع من مالك واحد أو عدد قليل من المالكين.
   ج – العمل في منطقة محلية، فيكون العمال والمالكون من مجتمع واحد.
   د – أن يكون حجم المشروع صغير نسبياً بالمقارنة مع القطاع الذي ينتمي له.
   (طنش، 2003: 3؛ الجابر والمحروق ، 2003: 3).

* هذه النماذج من التعريفات لم تقدم تعريفاً مستقلاً للمشروع الصغير، بل دمجت فئتي المشروع الصغير والمتوسط في فئة واحدة عرفتها انطلاقاً من هدافها في التعامل مع تلك الفئة من المشروعات.

5. تعرف عنبة (2001) المشروع الصغير بأنه: منشأه شخصية مستقلة في الملكية والإدارة، وتعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية غالباً. وبعناصر إنتاج محصلة استخدامها محدودة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة.
6. يعرف المشروع الصغير بأنه "المشروع الذي يخلق عملاً بدرجة مخاطرة عالية أو دعم تأكد عالٍ لغرض تحقيق الربحية والنمو،عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع، (العطية، 2002: 15).
7. يعرف البعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها "تلك المشروعات التي يدخلها حجمها دائرة المشروعات التي تحتاج للدعم والرعاية، والتي تتسم بعدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية ". (أبو موسى، 2003: 4).
8. – تعرف المشروعات الصناعية الصغيرة بأنها تلك التي تعتمد في نشاطها الإنتاجي على العمل اليدوي،مع الاستعانة ببعض المعدات اليدوية والآلات والأدوات البسيطة، (يوسف، 2002 : 19).

ويشير Abdullah (1999) إلى دراسة لمعهد جورجيا التكنولوجي أظهرت وجود حوالي 55 تعريفاً مختلفاً للمشروعات الصغيرة في 75 دولة. وبوجه عام، ومن ملاحظة التعريفات في جدول رقم (1) يمكن تصنيف تعريفات المشروع الصغير في المجاميع التالية:

1- التعريفات التي تعتمد مؤشرات كمية لقياس حجم المشروع، سواء أكان ذلك باستخدام معيار واحد، كعدد العاملين، (لاحظ التعريف رقم 1) أم باستخدام معايير متعـددة (لاحظ التعريف رقم 2).
2- التعريفات التي تعتمد مجموعة من الخصائص الاقتصادية (معظمها غير قابل للقياس الكمي) كمعيار لتحديد صفة الحجم الصغير للمشروع، (لاحظ التعريفات 3 و4 و5).
3-تعريفات أخرى اعتمدت معايير وصفية مختلفة لتحديد هوية المشروع الصغير في جانب منها تركز على المشكلات التي يواجهها، وحاجته للدعم (لاحظ التعريفات أرقام 6 و7)، أو تعتمد على مستوى التكنولوجيا المستخدمة، (لاحظ التعريف رقم 8).

يلاحظ مما سبق أن عدم الاتفاق على تعريف محدد للمشروع الصغير وتعدد التعريفات يعود إلى تعدد وتنوع المعايير المستخدمة لتحديد هوية المشروع الصغير، وقد لا يمثل ذلك مشكلة، بل يعكس تنوعاً في ظروف وحاجات مستعمل التعريف/ المعيار، لتحديد هوية المشروع الصغير الذي يهتم به. وفي هذا الصدد يذهب البعض إلى تفسير أسباب عدم الإتفاق على تعريف واحد للمشروع الصغير وتعدد التعريفات إلى ارتباط كل تعريف بالأسباب والدوافع العملية والضرورية من وراء اختياره (أبو موسى، 2003: 4). ويرى آخرون أن ذلك يعود إلى اختلاف البلدان واختلاف حجم الاقتصاد الكلي لكل بلد، (طنش، 2003: 3).

2-2- معايير تصنيف المشروعات حسب الحجم :

يوضح الجدول رقم (2) عدداً من المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات حسب حجمها: .

جدول رقم (2)

بعض المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات حسب الحجم

أولاً- المعايير غير المالية، ومنها:

1 – عدد العاملين (المعدل الأسبوعي لعدد العاملين).

2 – عدد الآليات (مثل عدد وسائط النقل في مشروعات النقل البري).

3 – مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

ثانياً- المعايير المالية، ومنها:

1. حجم المبيعات / الدوران، حصة المنشأة في السوق.
2. قيمة الأصول / قيمة الأصول الثابتة.
3. رأس المالي المستثمر / رأس المال الثابت.
4. مجموع الميزانية العمومية.

ويشير العديد من المنظمات التابعة للأمم المتحدة، كاللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) إلى

شيوع استخدام معيار عدد العاملين في مختلف دول العالم لتصنيف المشروعات في فئة "صغيرة الحجم" لكن الدول تختلف في عدد العاملين في المشروع الذي يندرج في فئة (المشروع صغير الحجم)، ففي حين يصل هذا الرقم – على سبيل المثال لا الحصر – في أمريكا إلى 499 عاملاً نجده يصل في بعض دول أوروبا إلى 200 عامل، وفي ألمانيا إلى 49 عاملاً وفي اليمن إلى أقل من أربعة عمال (أبو دياب، 2003: 4؛ والأسكوا،2001: 5 ؛ESCWA, 1999: 7; Burns, 1994: 3 ;OECD, 1997: 7). ويرى Pratten (1999) أن معيار عدد العاملين لتحديد حجم المشروع يتمتع بمزايا عديدة تتمثل بتسهيل عملية المقارنة، وأنه مقياس ثابت لا يتعرض للتغيير (مقارنة مع المعايير المالية التي تؤثر فيها تغيرات الأسعار)، بالإضافة إلى أن عملية جمع المعلومات عن أعداد العاملين تكون أسهل من جمع المعلومات ذات الطبيعة المالية. ومن هنا نجد البلدان النامية، والدول العربية – بوجه عام – تميل إلى اعتماد معيار عدد العاملين بصورته المنفردة، أو مقروناً بمعايير مالية أخرى.

أشرنا سابقاً إلى أن ظروف وحاجات المستعمل تلعب دوراً في تحديد التعريف والمعيار المعتمد في تحديد المشروعات الصغيرة. ولعل من المفيد هنا إلقاء الضوء على التجربة البريطانية في تصنيف المشروعات الصغيرة حيث تعد من التجارب المبكرة في هذا المجال. ففي عام 1969 شكلت في بريطانيا لجنة استقصاء حول المشروعات الصغيرة (لجنة Bolton) التي ذهبت في تقريرها الصادر في 1971 إلى عدم كفاية تعريف واحد للمشروع الصغير وذلك لصعوبة تطبيقه على كل مجالات الأعمال بسبب الاختلافات القائمة بين مجالات الأعمال. وذهبت اللجنة إلى وضع 8 تعريفات للمشروعات الصغيرة، واحداً لكل مجال من مجالات الأعمال الثمانية التي صنفتها. ورفضت اعتماد المنهج الإحصائي القائم على عدد العمال بمفرده لتعريف المشروع الصغير (Davies and Harris, 1990: 4). واتجهت لاعتماد منهجين في آن واحد لتحديد المشروع الصغير هما (Dewhust and Burns, 1985: 3-8; Burns, 1994: 3-4).

1-**المنهج الإحصائي:** اعتمدت فيه مؤشرات كمية لتصنيف المشروع صغيراً. وهذه المؤشرات هي: عدد العمال، الدوران، عدد الآليات، والتي بموجبها حددت المشروعات الصغيرة في كل نوع من مجالات الأعمال الثمانية التي صنفتها اللجنة. فعلى سبيل المثال، حددت المشروعات الصغيرة في الصناعة بأنها تضم ما لا يزيد على 200 عامل (كمعدل أسبوعي لعدد العاملين). وفي تجارة التجزئة بأن لها دوراناً لا يزيد على 315000 جنيه استرليني، وتضم ما لا يزيد على 50 عاملاً. وفي النقل البري أن يكون لديها ما لا يزيد عن 5 وسائط نقل.

2- **المنهج الاقتصادي:** صنفت اللجنة في تقريرها "المشروع الصغير" بأنه:

أ- له حصة سوقية صغيرة نسبياً في سوقه الكلي.

ب- يدار من قبل مالكيه أو بعضهم بطريقة شخصية، وليس من خلال هيكل إداري وسيط (أي عدم اعتماد إدارة محترفة لإدارة المشروع).

ج- مستقل، حيث لا يشكل جزءاً من مشروع كبير، وأن المالك/ المدير لا يخضع لسيطرة خارجية في اتخاذ قراراته الأساسية.

يؤخذ على ما جاءت به لجنة Bolton اعتماد مقاييس مالية للحجم (الدوران) التي تؤدي إلى بروز مشكلة في فترات التضخم، حيث إن المشروع الذي يبيع نفس العدد من الوحدات من سنة إلى أخرى يتبقى من الناحية الحقيقية كما هو، لكنه قد ينتقل من مشروع صغير إلى مشروع كبير، وفقاً للمؤشر المالي لقياس الحجم. وقد ذهبت لجنة Wilson المشكلة في بريطانيا عام 1979 حول تمويل الأعمال الصغيرة إلى اعتماد مؤشر لتصحيح هذه الحالة هو المؤشر العام لأسعار التجزئة.

من جانب آخر فإن قوانين الشركات البريطانية للأعوام 1981 و1985 و1986 اعتمدت المنهج الإحصائي في تعريف وتحديد المشروعات الصغيرة باستخدام ثلاث معايير هي الدوران، ومجموع الأصول، والمعدل الأسبوعي للعاملين. واشترطت لكي يعتبر المشروع صغيراً أن يحقق اثنين من تلك المعايير (الشروط) (Dewhurst and

Burns, 1985: 4-5; Davies and Harris, 1990: 4; Burns, 1994: 4) وعلى سبيل المثال، فإن قانون الشركات لعام 1986 اشترط لاعتبار تاجر التجزئة صغيراً أن يحقق اثنين من ثلاثة شروط هي: ألا يعمل لديه أكثر من 50 عاملاً وألا تزيد مبيعاته السنوية على مليوني جنيه استرليني، وألا يزيد مجموع الأصول في الميزانية على 175,000 جنيه استرليني. كما نجد – أيضاً – في بريطانيا أن قانون العمل – ولأغراض تطبيق تشريعات الصحة والأمان – يعتبر المشروع صغيراً عندما يعمل فيه أربعة عمال أو أقل (Davies and Harris, 1990: 4).

ويشير أبو موسى (2003) إلى وجود حوالي 14 تعريفاً للمشروعات الصغيرة في مصر، منها 8 تستخدمها هيئات حكومية مصرية. أما في الأردن فإن الأسكوا (2001) تشير إلى اعتماد معيار عدد العاملين كأساس لقياس حجم المشروع وتحديد المشروعات الصغيرة، وأن المشروعات التي يعمل فيها أربعة عمال فأقل تعتبر من المشروعات الميكروية (الصغيرة جداً) والتي يعمل فيها ما بين (5–10) عمال تعتبر مشروعات صغيرة (الأسكوا، 2001: 5؛ ESCWA, 1997: 7). ويشير طنش (2003) إلى وجود تعريفات متعددة للمشروعات الصغيرة في الأردن جميعها تعتمد حجم العدالة كأساس في التصنيف. وأن دائرة الإحصاءات العامة اعتبرت المشروع صغيراً عندما يكون عدد العمال فيه أقل من 5 عمال. أما وزارة الصناعة والتجارة فقد حددت ذلك في (5–19) عاملاً. أما غرفة صناعة عمان فقد حددت ذلك بأقل من عشرة عمال (طنش، 2003: 4).

2–3 العلاقة بين تعريف المشروع الصغير والتحديات التي يواجهها:

لاحظنا مما سبق تعدد التعريفات للمشروع الصغير، ويأخذ الاختلاف فيها صوراً عدة تتمثل في كل أو بعض مما يلي:

1- الاختصاص في المنهج لتحديد المشروع الصغير، فهناك المنهج الإحصائي، وهناك المنهج الاقتصادي وهناك حالة الجمع بينهما.

2- الاختلاف في المعيار المعتمد لقياس حجم المشروع، أو تحديد المشروعات الصغيرة. فهناك المعايير المالية والمعايير غير المالية التي قد يستخدم أي منها بصورته المنفردة، أو بالاشتراك مع معايير أخرى. وهناك الخصائص الاقتصادية التي يمثل كل منها معياراً، وقد يزداد عددها أو يتقلص من تعريف للمشروع الصغير إلى غيره.

3- الاختلاف على فئات المشروعات حسب حجمها: حيث نجد من يصنفها إلى صغيرة أو كبيرة. ومن يصنفها إلى صغيرة، متوسطة، أو كبيرة. ومن يصنفها إلى صغيرة جداً (ميكروية)، صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة. ومن يصنفها في فئتين: الأولى "المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، والثانية "المشروعات الكبيرة".

4- الاختلاف على مضمون (طول) الفئة الواحدة لمعيار معين لقياس حجم المشروع: ومثال ذلك الاختلاف في عدد العاملين في فئة "المشروع الصغير". وقد سبقت الإشارة إلى هذا الجانب في الصفحات السابقة.

وبرغم الاختلافات السابقة فإن الأمر لا يعكس مشكلة بقدر ما يعكس عملية مواءمة بين التعريف، والمعيار، وحاجات المستعمل وظروفه. وهذه الحاجات والظروف يمكن أن تتجسد في الاعتبارات التالية:

1- الهدف من الحاجة أو السعي لتحديد هوية المشروع الصغير: وهذه تتباين من الحاجة إلى تطبيق التشريعات الحكومية (كالتشريعات الضريبية، أو الضمان الاجتماعي، أو السلامة الصناعية) أو إلى تقديم الدعم (كالهبات، الإعانات، الإعفاءات) أو إلى تقديم القروض أو للأغراض الإحصائية أو البحثية أو للأغراض التنظيمية الرسمية.

2- الجهة المستعملة للتعريف/ المعيار: فالجهات التي تهتم بالمشروعات الصغيرة وتتعامل معها وبحاجة إلى تعريفها،متنوعة، منها الدولية (كمنظمات الأمم المتحدة) ومنها الحكومية، ومنها شبه الحكومية (غير الحكومية التي تستهدف النفع العام لا الخاص)، ومنها الخاصة التي تستهدف الربحية.

3- مدى توافر المعلومات وسهولة الحصول عليها لتطبيق معيار معين لقياس حجم المشروع.

4- مستوى التطور الاقتصادي للبلد وحجم الاقتصاد الكلي له.

5- طبيعة قطاع الأعمال الذي يندرج فيه المشروع الذي يجرى التوجه لقياس حجمه.

6- مستوى التطور التكنولوجي في البلد وفي أداء الأنشطة الاقتصادية.

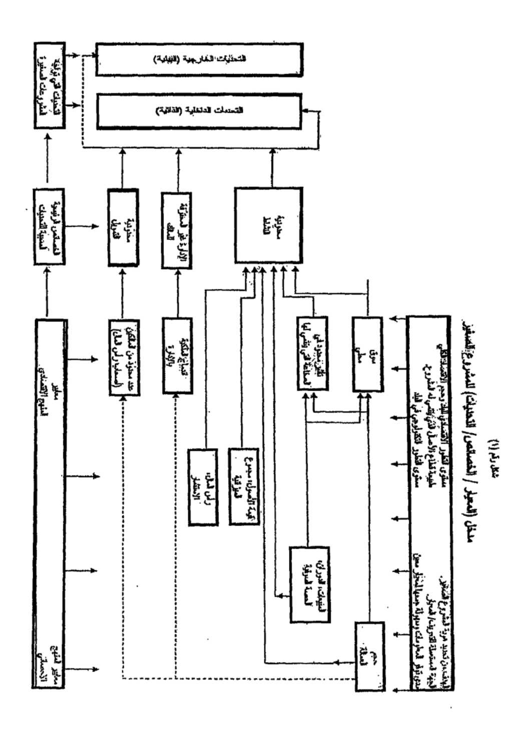
ومع الأخذ بالاعتبارات السابقة فإن المنهج والمعايير، وفئات حجم المشروع، ومضمون كل فئة التي تقود إلى تحديد المشروع الصغير لابد أن تميز المشروعات التي تحتاج إلى الدعم والمعونة للتحديات التي تواجهها. ومن هنا يمكن أن يبرز مدخل (المعيار/ الخصائص/ التحديات) للمشروعات الصغيرة أو لغيرها (كالصغيرة جداً/ الميكروية، أو المتوسطة) ويسعى هذا المدخل إلى تحديد فئة المشروعات التي تتميز بمجموعة من الخصائص المشتركة المسببة للتحديات التي تواجهها، وتختلف بها – بقدر ما – عن غيرها من فئات المشروعات، بما يمكن معه في التوجه بخصوصية لها للتعامل معها ودعمها. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1) الذي يظهر المعايير المستخدمة وفق المنهج الإحصائي والمعايير الرئيسة الأربعة في المنهج الاقتصادي (راجع التعريفات 3 و 4 في جدول 1 وكذلك الفقرة 2-2 الخاصة بالمنهج الاقتصادي)، كما يظهر الخصائص الرئيسة الثلاثة المسببة للتحديات التي تواجهها المشروعات الصغيرة (محدودية النشاط، ومحدودية التمويل، ومحدودية القدرات الإدارية للإدارة غير المحترفة للمالك). كما يظهر الشكل مجموعتي التحديات التي تواجه المشروع الصغير، وهي التحديات الداخلية (الذاتية) والتحديات الخارجية. والأولى هي الأكثر تأثراً بخصائص المشروع في حين أن الثانية بيئية تحكمها ظروف الدولة التي يعمل فيها المشروع. إن الأصل وفق مدخل (المعيار/الخصائص/ التحديات) في تعريف المشروع الصغير هو اعتماد المنهج أوالمعيار القادر على تميز تلك الفئة من المشروعات التي تواجه تحديات مشتركة خاصة بها دون غيرها من فئات المشروع بالطريقة المناسبة في ظل الاعتبارات الستة المشار لها سابقاً. وبناءً عليه قد يتحقق ذلك التميز باستخدام معيار حجم العمالة بمفرده لأنه يقترن في

ظروف معينة (تبعاً لمستوى العوامل الستة المؤثرة، مثل مستوى التطور الاقتصادي، أو مستوى التطور التكنولوجي، أو طبيعة قطاع الأعمال،.....الخ) بنشاطٍ محدود للمشروع. وبإدارة المالك الوحيد للمشروع المحدود في قدراته المالية والإدارية. وفي ظروف أخرى قد لا يمكن لمعيار حجم العمالة بمفرده أن يميز فئة المشروعات ذات الخصائص المشتركة المسببة للتحديات، فتبرز الحاجة إلى تدعميه بمعيار أو معايير أخرى، كالدوران/ قيمة الأصول/ رأس المال. وفي ظروف أخرى قد لا تميز المعايير الإحصائية المشروعات المقصودة بتحدياتها، فيجري اعتماد المنهج الاقتصادي مقروناً بالمنهج الإحصائي، كما هو الحال في المشروعات الصغيرة البريطانية.

ووفق ما تقدم، وباعتماد مدخل (المعيار/ الخصائص/ التحديات)، يكون لكل دولة، ولكل مستعمل،اختيار المنهج والمعيار وفئات المشروع، ومضمون (طول) كل فئة التي تناسبه وتحقق أهدافه في ظل العوامل المكونة للظروف التي يعمل فيها. وتبعاً لذلك فإن اعتمادهم العمالة كمعيار في الأردن يكون مناسباً في المرحلة الحالية (ويمكن تدعيمه بمعايير أخرى مع التطورات التي يشهدها الاقتصاد الأردني، لمختلف قطاعات الأعمال.

أما تحديد طول الفئة (عدد العاملين) للمشروعات الصغيرة، فيمكن أن يترك للمستعمل وطبيعة أهدافه والشريحة التي يرغب التعامل معها من المشروعات.

وحيث انتهينا من تناول ماهية المشروع الصغير وصلتها بالخصائص المسببة للتحديات التي تواجه تلك المشروعات نتناول تلك الخصائص والتحديات الداخلية التي تسببها. ويذهب Schmitz (1993) إلى أن مشكلات المشروع الصغير تعتبر داخلية إذا كانت موجودة في تنظيم المشروع، أو ناجمة بسبب المنظم وتعتبر خارجية إن كان المسبب فيها البيئة الخارجية المحيطة بالمشروع.


شكل رقم (١)
مدخل (المعيار / الخصائص/ التحديات) للمشروع الصغير
الهدف من تحديد هوية المشروع الصغير.
الجهة المستعملة للتعريف/ المعيار.
مدى توفر المعلومات وسهولة جمعها لمعيار معين
مستوى التطور الاقتصادي للبلد وحجم الاقتصاد الكلي
طبيعة قطاع الأعمال الذي ينتمي له المشروع.
مستوى التطور التكنولوجي في البلد
حجم العمالة
سوق محلي
المبيعات، الدوران، الحصة السوقية
تأثير محدود في الصناعة التي ينتمي لها
محدودية النشاط
قيمة الأصول، مجموع الميزانية
رأس المال، الاستثمار
اندماج الملكية بالإدارة
الإدارة غير المحترفة للمالك
عدد محدود من المالكين (أصحاب رأس المال)
محدودية التمويل
التحديات الخارجية (البيئية)
التحديات الداخلية (الذاتية)
معايير المنهج الاقتصادي
معايير المنهج الإحصائي
الخصائص الرئيسية المسببة للتحديات
التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة

3 - النشاط المحدود للمشروع الصغير

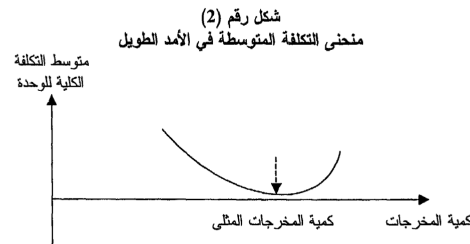
3-1 - النشاط المحدود للمشروع الصغير واقتصاديات الحجم:

تنطلق فكرة اقتصاديات الحجم في المصنع من أن التوسع في حجم المصنع وفي نطاق عملياته يؤدي إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة. ويعزى ذلك - وفقاً لآدم سميث - عوامل مهمة، مثل التخصص أو تقسيم العمل، ويضيف آخرون العامل التكنولوجي. فالتخصص يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل، وكذلك زيادة الطاقة الإنتاجية للآلة، وزيادة استغلالها يؤدي إلى زيادة إنتاجية رأس المال، و تؤدى هذه العوامل أو إحداها إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة. إلا أن ذلك لا يستمر بصورة مطلقة إذ عند بلوغ مستوى معين من كمية الإنتاج تعود تكلفة إنتاج الوحدة للارتفاع، نتيجة الحاجة إلى شراء ماكينات إضافية، أو لارتفاع التكلفة الإدارية (Gould & Lazear, 2001: 239-240).

إن كمية الإنتاج المثالية التي تحدد الحجم الأمثل للمصنع تتمثل في كمية الإنتاج التي سيتحقق عندها أدنى مستوى لتكلفة إنتاج الوحدة.

وعند النظر إلى التكلفة الكلية للوحدة، فإن الحجم الأمثل للمخرجات (أو الإنتاج)، والذي يحدد بدوره الحجم الأمثل للمشروع، سيتحدد بتلك الكمية من المخرجات التي يتحقق عندها أدنى مستوى للتكلفة الكلية للوحدة (Dewhurst and Burns, 1985: 49) وهو ما يوضحه الشكل رقم (2).

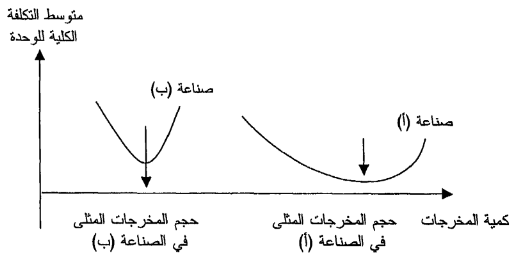
شكل رقم (2)
منحنى التكلفة المتوسطة في الأمد الطويل



إن التكلفة الكلية تتضمن تكلف الإنتاج والبيع والتوزيع، لذلك فإنها تعتمد على كل من حالة التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وعلى حجم السوق، وعلى موقع المشترين المحتملين. وتبعاً لذلك يمكن أن تتباين تأثيرات اقتصاديات الحكم على الأنواع المختلفة من الصناعة. فعلى سبيل المثال،في الصناعة ذات المستوى العالي من التكنولوجيا والاستخدام الكثيف لرأس المال يتحقق الحجم الأمثل للإنتاج (المقترن بأدنى تكلفة للوحدة) عند حجم كبير للمخرجات، وهذا بدوره يقرر الحجم الكبير للمشروعات في تلك الصناعة. وبتعبير آخر: أن لاقتصاديات الحجم تأثيراً مهماً في هذه الصناعة. أما في صناعة أخرى تعتمد التكنولوجيا المستخدمة فيها بشكل رئيس على العمل، فإن الحجم الأمثل للإنتاج – وبالتالي الحجم الأمثل للمشروع – سيتحقق عند حجم أقل من المخرجات. وذلك ما يوضحه الشكل رقم (3)، حيث في الصناعة (أ) يتحقق الحجم الأمثل للمخرجات في مستوى عالٍ للمخرجات، بينما في الصناعة (ب) يتحقق عند مستوى منخفض للمخرجات.

الشكل رقم (3)

منحنيات التكلفة المتوسطة في الأمد الطويل



يتضح مما سبق أن مجالات الأعمال التي لا يكون لاقتصاديات الحجم تأثير مهم عليها يكون الحجم الأمثل للمشروع فيها صغيراً نسبياً، وعلى العكس فإن مجالات الأعمال التي يكون لاقتصاديات الحجم تأثير مهم عليها، فإن الحجم الأمثل للمشروع

يكون كبيراً فيها. ويستخلص من ذلك أن المشروعات الصغيرة في الحالة الأولى مستقرة، وفي الحالة الثانية غير مستقرة، حيث،لا يمكنها البقاء طويلاً في السوق ما لم تنمو وتتوسع إلى مشروع كبير. ويصطلح على النوع الأول بـــ " المشروعات الصغيرة المستقرة". وعلى النوع الثاني بـــ " المشروعات الصغيرة النامية".

إن المشروعات الصغيرة المستقرة – إضافة إلى وجودها في مجالات أعمال لا تكون لاقتصاديات الحجم تأثير مهم عليها – تتسم ببعض السمات الخاصة بها وهي:

1- للجودة والخدمة أهمية لدى المشتري تفوق السعر.
2- السوق محلي.
3- اعتماد العمل الكثيف.
4- استخدام تكنولوجيا بسيطة.
5- لها متطلبات رأسمالية منخفضة .

. ولعل شيوع هذه السمات في الخدمات لاعتبارات تتعلق بطبيعة الخدمات جعل المشروعات الصغيرة تسيطر على قطاع الخدمات. ويلاحظ أن تلك السمات تتعلق بالمنتج، والسوق، والتكنولوجيا (Dewhurst and Burns, 1985: 54).

3-2 التحديات الناجمة عن محدودية نشاط المشروع الصغير :

أن التحدي الأساسي الذي تواجهه المشروعات الصغيرة نتيجة محدودية نشاطها هو عدم قدرتها على منافسة المشروعات الكبيرة بسبب المزايا التي تحققها في التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم. إلا أن هذا التحدي ليس مطلقاً ولا تواجهه كل المشروعات الصغيرة بنفس الحدة، وبالتالي فإن أساليب مواجهته قد تختلف باختلاف المشروعات الصغيرة .

أن المشروعات الصغيرة المستقرة غالباً ما تعمل في أسواق موجودة، وتقدم منتجات موجودة. أما المشروعات الصغيرة النامية التي نجدها في مجالات الأعمال فإنها أما تعمل في صناعة أو خدمة جديدة وفي مراحلها الأولى (الحالة 1)، أو إنها دخلت

حديثاً في مجال صناعة موجودة، لكنها تقدم منتجاً جديداً (الحالة 2)، أو أنها تقدم طريقة مبتكرة لتقديم المنتج أو الخدمة (الحالة 3).

وفي بعض الأحيان قد لا يكون منتجها ولا سوقها جديداً وتحظى بالبقاء، وذلك لأن سوقها محدودة بصورة عامة، أو لاعتبارات جغرافية (الحالة 4)، ويحدث ذلك في الصناعات المتخصصة جداً (Dewhurst & Burns, 1985: 54).

ويمكن الاستفادة من مصفوفة المنتج/ السوق لإيضاح حالة المشروعات الصغيرة المستقرة والنامية التي تحظى بالبقاء في السوق وهو ما يوضحه الشكل رقم (4)، وفيه تظهر مصفوفة المنتج/ السوق أن هناك أربع حالات لتفاعل هذين المتغيرين في بعديهما (موجود، جديد) والتي تعبر عنهما المربعات (أ، ب، ج، د) حيث إن المربع يعبر عن حالة المنتج الجديد والسوق الجديد، والمربع (د) عن حالة المنتج الموجود والسوق الموجود، وهكذا لبقية الحالات.

شكل رقم (4)
مصفوفة المنتج، السوق وحالات المشروع الصغير

1- للمشروعات الصغيرة المستقرة

السوق	المنتج: جديد	المنتج: موجود
جديد	أ ×	ج ×
موجود	ب ×	د مشروع صغير مستقر

2- للمشروعات الصغيرة النامية

السوق	المنتج: جديد	المنتج: موجود
جديد	أ مشروع صغير (الحالة 1)	ج مشروع صغير (الحالة 3)
موجود	ب مشروع صغير (الحالة 2)	د مشروع صغير (الحالة 4)

من ملاحظة الشكل رقم 4 يمكن تمييز الأصناف التالية للمشروعات الصغيرة وبما ينسجم مع درجة التحدي الذي تواجهه أمام المشروعات الكبيرة:

الصنف الأول: المشروعات الصغيرة النامية التي منتوجها و/ أو سوقها جديداً (وهي التي تقع في الخانات (أ، ب، ج) في المصفوفة للمشروعات الصغيرة النامية).

الصنف الثاني: المشروعات الصغيرة النامية التي لا يكونْ منتجها ولا سوقها جديداً (الخانة د للمشروعات الصغيرة النامية)، والمشروعات الصغيرة المستقرة التي لا يكون منتجها ولا سوقها جديداً (الخانة (د) للمشروعات الصغيرة المستقرة).

إن الصنف الأول من المشروعات الصغيرة هو الذي يواجه التحدي الحقيقي من المشروعات الكبيرة ويكافح للبقاء في مواجهة المنافسة السعرية التي تفرضها المشروعات الكبيرة عليه بشكل مباشر أو غير مباشر. وليس من خيار لديه للبقاء في الأمد الطويل إلا بالنمو والتوسع ليصبح مشروعاً كبيراً بانتهاج استراتيجية التنويع في المنتج، أو في السوق، أو في كلاهما ليصل في النهاية كمشروع كبير في الخانة (د) من مصفوفة المنتج/ السوق. وفي كل الأحوال، سواء لم يستطع المشروع مواصلة طريق البقاء أو بقي في الأمد البعيد، فإنه سيخرج من فئة المشروعات الصغيرة في مرحلة من حياته. وهذا ما يفرض خصوصية ومستوى أكبر في التحديات التي تواجه هذا النوع من المشروعات الصغيرة الناجمة عن خاصية الإدارة غير المحترفة للمالك، ومحدودية التمويل المشار لها سابقاً (انظر شكل رقم1).

أما الصنف الثاني فإنه لا يواجه تحدياً كبيراً، بسبب محدودية نشاطه في مواجهة المشروعات الكبيرة وتحظى بالبقاء في الأمد الطويل بصفته من المشروعات الصغيرة وذلك لكل أو بعض الأسباب التالية:

1- طبيعة المنتج أو الخدمة:

أ - اعتماده على العمل اليدوي.

ب -أهمية الجودة أو الخدمة المرافقة للمنتج لدى المشترين بدرجة أكبر من السعر

ج - كونه متخصصاً .

2- طبيعة السوق:

لأ نه سوق محدود جغرافياً (سوق محلي) أو محدود بصورة عامة (للتركيز على قطاع سوقي محدود من السوق الكلي كما في حالة المنتجات المتخصصة جداً).

3- المرونة في العرض مما يجعلها تقوم بوظائف لا يمكن للمشروعات الكبيرة القيام بها:

للتنوع في الكميات و/ أو المنتجات التي تعرضها.

4- القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في السوق:

أ- للإدارة المباشرة للمالك وسرعة اتخاذ القرار.

ب- للعلاقة المباشرة والوطيدة بين المالك والزبائن والقدرة على استطلاع رغبات العملاء.

ج - للهياكل التنظيمية البسيطة والعلاقات المباشرة والشخصية بين العاملين ومع المالك.

د - للتكنولوجيا البسيطة والمتطلبات الرأسمالية المحدودة التي يعمل بها المشروع بما يوفر المرونة في تغيير التكنولوجيا .

إن التحدي التي يفرضه النشاط المحدود على الصنف الثاني من المشروعات الصغيرة (وبشكل خاص المستقرة) هو المحافظة على الأسباب التي تجعله بعيداً عن المواجهة مع المشروعات الكبيرة وخوض المنافسة السعرية التي تفرضها عليه. وتأتي بوجه خاص هنا القدرة على التغير استجابة للتغيرات الجارية في السوق، سواء أتعلق ذلك بالمنتج أم بالسوق أم بغيرهما .

وإذا ميزنا التحدي الرئيس الذي يفرضه النشاط المحدود على كل من المشروعات الصغيرة من الصنف الأول ومن الصنف الثاني، فإن الصنفين يشتركان في مواجهة مجموعة من التحديات الناجمة عن محدودية النشاط والتي تتمثل في:

(ESCWA, 1999: 16-18 Singh, 2001: ;186-184Davies and Harris, 1990: 21-22; UN ;135-136 :1993 ,2 -UN, 1994: 20-19 ،الجابر والمحروق ؛ 2003: 9-12؛ الخوري والصباغ، 1995: 53-55؛ بومباك، 1989: 69-72):

1- التحديات الخاصة بالموارد البشرية:

أ - صعوبة الحصول على المهارات العمالية المطلوبة، للجذب الذي تحققه المشروعات الكبيرة لها.

ب - معدل دوران عالٍ للعمالة نتيجة انخفاض الرواتب والأجور مقارنة مع المشروعات الكبيرة، أو عدم توفير ظروف عمل مناسبة أو عدم وجود الضمانات للعاملين مقارنة بالمشروعات الكبيرة.

ج - انخفاض إنتاجية العمل للاعتبارات المشار لها في 1 و 2 أعلاه، ولعدم القدرة على تدريب العاملين من قبل المشروعات الصغيرة لمحدودية إمكاناتها.

2- التحديات الخاصة بالمواد الأولية:

أ- عدم كفاية و/ أو عدم انتظام تدفق المواد الأولية لعدم القدرة على منافسة المشروعات الكبيرة في الحصول عليها، خصوصاً لتلك التي يوجد طلب عالٍ عليها والعرض منها محدود.

ب- ارتفاع تكلفة المواد الأولية مقارنة بالمشروعات الكبيرة للشراء بكميات محدودة.

ج- عدم القدرة على ضمان مستوى الجودة للمواد الأولية لضعف القدرة على السيطرة، والتفاوض مع الموردين، لمحدودية الكميات المشتراة، مقارنة مع المشروعات الكبيرة.

3- التحديات المالية:

ضعف القدرة على الحصول على القروض من المؤسسات الأخرى للمخاطرة العالية المقترنة بالمشروع، ولعدم القدرة على توفير الضمانات الكبيرة المطلوبة نتيجة لذلك.

4- التحديات التي تفرضها التشريعات الحكومية:

عدم القدرة على توفير متطلبات بعض القوانين والأنظمة الحكومية، وبوجه خاص تلك المتعلقة بالعمل لنقص في الخبرات، أو محدودية الإمكانات الناجمة عن محدودية النشاط.

5- التحدي التكنولوجي:

عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة لاعتبارات اقتصادية تتعلق بالطاقة التي تتاح بها تلك التكنولوجيا، ومحدودية سوق المشروع الصغير.

3-3 التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في الأردن بسبب محدودية النشاط:

إن البيانات الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة تشير إلى أن هناك (20092) منشأة تشغل أقل من خمسة عمال، وحوالي (3300) منشأة تشغل (5-19) عاملاً من أصل(24671) منشأة صناعية موجودة عام 1999. وعند الأخذ بمعيار دائرة الإحصاءات العامة للمشروعات الصغيرة (التي تشغل أقل من 5 عمال)، تبلغ نسبة المشروعات الصغيرة (82%). وعند ضم المشروعات الصغيرة بموجب معيار وزارة التجارة والصناعة (التي تشغل 5-19 عاملاً) إلى المجموعة الأولى تصبح نسبة المشروعات الصغيرة الأردنية (95%) من إجمالي المنشآت الصناعية. وعند الأخذ بمعيار الاسكوا للمشروعات الصغيرة في الأردن (التي تشغل أقل من 10 عمال) فإن Moyers (1998) يشير إلى أن (80%) على الأقل من منشآت القطاع الخاص تشغل أقل من 10 عمال. وفي كل الأحوال فإن النسبة العالية للمشروعات الصغيرة في الأردن - والتي تبلغ وفق المعايير الوطنية لقياس المشروعات الصغيرة (95%) - لا يمكن أن تعاني من تحديات حادة من المنافسة التي تفرضها المشروعات الكبيرة لضآلة نسبتها. وعموماً فإن محدودية السوق الأردني - ولاعتبارات اقتصادية أخرى - لا توجد الكثير من المشروعات الكبيرة. إن غالبية المشروعات الصغيرة هي من نوع "المشروعات الصغيرة المستقرة". وإن التحديات التي تواجهها بسبب محدودية النشاط تتمثل في التحديات الخاصة بتوفير الاحتياجات اللازمة من المهارات الفنية، وعدم القدرة على الاحتفاظ بها لتدني الأجور المدفوعة لها، مقارنة بالمشروعات الكبيرة أو الحكومية، وتدني إنتاجية العمل، والعجز في توفير المواد الأولية بصورة منتظمة وبالكميات اللازمة لاعتماد المشروعات الصناعية الأردنية بوجه عام على الاستيراد. ويضيف ذلك تحدياً جديداً للمشروعات الصغيرة الأردنية يتمثل في تأثر أسعار المواد بتقلبات الأسعار العالمية وبارتفاع التكاليف بما لا

يمكنها من منافسة السلع المستوردة، فضلاً عن منافسة المشروعات الكبيرة الوطنية، كما تعاني من عدم القدرة على توفير الضمانات للحصول على القروض لمحدودية نشاطها (الجابر والمحروق، 2003: 13-15؛ الخوري والصبّاغ، 1995: 52-Moyers, 1998;55). ويضاف إلى ذلك التغيير في أذواق المستهلكين وعدم القدرة على التكيف السريع (ESCWA, 1999: 17).

إن جانب مما تعاني منه المشروعات الصغيرة في الأردن من تحديات لمحدودية النشاط ينطلق من طبيعة وخصائص الاقتصاد الأردني. وإن للسياسات والبرامج الحكومية دوراً مهمًا في التخفيف من تلك التحديات. وبوجه عام فإن استراتيجية التركيز على سوق محدود هي الاستراتيجية الأمثل للمشروعات الصغيرة الأردنية في مواجهة التحديات التي تفرضها خاصية محدودية الحجم أو النشاط للمشروع.

4- الإدارة غير المحترفة للمالك

تستخدم المشروعات الكبيرة أفراداً متخصصين في الإدارة للقيام بإدارة المشروع، ولإدارة الأنشطة الوظيفية، لما يتوافر لديها من موارد وإمكانات، وما يتاح لها من قدرات للاستفادة من التخصص، إن الإدارة لأي مشروع صغير أو كبير هي الأساس في نجاحه ويحتاج المدير إلى مهارات متنوعة لأداء الأدوار المختلفة للمدير وللقيام بالعملية الإدارية (الوظائف الإدارية) بصورة صحيحة وعلمية. ولا تتمكن المشروعات الصغيرة من استخدام إدارات متخصصة ومحترفة لاعتبارات اقتصادية تتعلق بمحدودية نشاطها وبذلك يكون المالك هو المدير. ومن هنا تأتي غالبية التحديات الجسيمة التي تواجه المشروع الصغير،وقد تؤدي به إلى الفشل (بتصفيته أو نقل ملكيته). لذلك نجد أن تعريف المشروع الصغير والمعايير التي يعتمدها تؤكد على إدارة المالك غير المحترف للمشروع كشرط لتصنيفه ضمن المشروعات الصغيرة والتي تحتاج إلى الدعم والمعونة.

إن المالك / المدير في الغالب لم تحظى له فرصة التخصص في الإدارة، لذلك فإن نقص المهارات الإدارية لدى المالك/ المدير هو الطابع الشائع في إدارة المشروعات الصغيرة. ويشكل هذا التحدي الرئيس الذي يواجه المشروعات الصغيرة نتيجة الإدارة

غير المحترفة للمالك. ويتصاعد هذا التحدي تبعاً للسمات الشخصية للمالك وخبراته السابقة ومن بين ذلك رغبته في السيطرة على المشروع، وأن يكون مركزاً لجميع القرارات فيه ومسئولاً عن كل المهام الإدارية التي يتطلبها.

إن سوء الإدارة للمالك – نتيجة نقص المهارات الإدارية والسمات الشخصية – هي السبب الرئيس لفشل المشروعات الصغيرة وينعكس ذلك في مجموعتين من التحديات التي يواجهها المشروع الصغير، ويمكن أن نصطلح عليها: أسباب وعوامل الفشل، ومظاهر الفشل.

4-1 – أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

إن أسباب فشل المشروعات الصغيرة لها جذر رئيس واحد هو سوء ممارسة العملية العملية الإدارية، أما الأوجه الحاسمة لذلك فتتمثل في الآتي:

1- إهمال ما يجري في البيئة (كلياً أو جزئياً) من تغيرات و/ أو عدم تكيف أو استجابة لتلك التغيرات، حيث من المعروف أن البيئات المختلفة لا يمكن أن تحظى بالاستقرار وبشكل دائم. وقد لا يهمل مالك المشروع البيئة وما يجري فيها،إلا أنه يخطئ في تفسير المؤشرات التي تظهر.

2- فقدان الاتجاه وعدم وجود استراتيجية واضحة يستهدي بها في اتخاذ القرارات. وقد تحل بدل ذلك الأهداف قصيرة الأمد، والرغبة في تحقيق الربح السريع، بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير متناسقة أو متناقضة.

3- عدم معرفة السوق وبشكل خاص حاجات ورغبات العملاء وأذواقهم والسمات المميزة لهم المؤثرة في السلوك الشرائي.

4- ضعف القدرات القيادية، سواء في جانب التوجيه أو التحفيز للعاملين والذي يؤدي – من بين ما يؤدي – إلى مظاهر سلبية عديدة تتعلق بالموارد البشرية في اجتذابها أو الاحتفاظ بها أو إنتاجيتها وعطائها للمشروع.

5- الرغبة العالية للسيطرة لدى المالك، والتي تنعكس في سوء أداء وظيفة التنظيم في المشروعات الصغيرة المتمثلة في الأبعاد التالية:

أ- تركز القرارات في شخص واحد هو المالك. وفي ظل تنوع القرارات وحاجتها إلى مهارات وخبرات متناسبة مع كل منها ومحدودية المهارات و/ أو الخبرات المتنوعة لدى المالك ترتفع نسبة القرارات الخاطئة. وفي ظل محدودية الموارد والإمكانات للمشروع الصغير، فقد يؤدي قرار خاطئ إلى فشل المشروع.

ب – ضيق الوقت لدى المالك وانهماكه المستمر في العمل لقيامه بأعمال كثيرة، وهذا ما يؤدي إلى إهمال بعض الجوانب من العمل الإداري أو الأخطاء تحت ضغوط العمل وكثرة المهام، وعدم توافر الوقت الكافي لكل مهمة.

6- الضعف في المتابعة والقصور في المعلومات وفي الوسائل الرقابية.

ويلاحظ أن التحديات الثلاثة الأولى ترتبط بأداء وظيفة التخطيط، أما الثلاثة الأخيرة فترتبط بوظائف القيادة، والتنظيم، والرقابة على التوالي.

4-2- مظاهر فشل المشروعات الصغيرة:

إن سوء ممارسة العملية الإدارية في المشروع الصغير في جوانبها المختلفة تنعكس على أداء الوظائف الحيوية للمشروع (العمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وغيرها) فتؤدي إلى بروز الصور العملية المرئية التي تقود المشروع الصغير نحو الهاوية، وتتمثل التحديات الرئيسة للمشروع الصغير في هذا المجال فيما يلي:

1- الإفراط في المخزون وانخفاض دوران المخزون.
2- الإفراط في المصاريف التشغيلية، لقرارات خاطئة أو لعدم مراقبة المصاريف، وارتفاع التكاليف عموماً.
3- التساهل في منح الائتمان غير المضمون وضعف في القدرة على التحصيل.
4- الموقع السيئ للمشروع.
5- ضعف القدرة على المنافسة للمشروعات الصغيرة في ذات مجال الأعمال. ويعود ذلك إلى عدم معرفة احتياجات ورغبات العملاء، أو عدم الانتباه للتغير في الأذواق،

أو عدم الاستجابة له، أو عدم الاختيار الصحيح للمزيج التسويقي في مواجهة المتنافسين، كالإهمال في الإعلان والترويج أو التسعير غير المناسب أو عدم كفاءة منافذ التوزيع. وتزداد الحالة سوءاً عندما تقترن بمظاهر الفشل السابقة التي تؤدي إلى زيادة التكاليف بمستوى أعلى من معدل المنافسين و/ أو للموقع السيئ للمشروع.

6- العلاقات غير الوطيدة مع الموردين بما يؤدي إلى عدم انتظام توافر المدخلات للمشروع أو قلتها بما يؤدي إلى توقف العمل، ناهيك عما قد يقترن بذلك من ارتفاع في تكاليف المدخلات، والذي ينعكس في ضعف القدرة على المنافسة لارتفاع التكاليف.

7- التدفقات النقدية السالبة (لارتفاع المستحقات على التدفق النقدي الداخل) أو الإيجابية غير المنتظمة (ذات التوقيت السيئ بما لا يحقق التوازن بين المدخلات من النقد والمستحقات منه في فترة الاستحقاق). وهذه انعكاس لمظاهر الفشل السابقة سواء في ارتفاع التكاليف، أو المصاريف أو انخفاض المبيعات أو المتحصلات النقدية منها. وبالتالي تقود إلى عجز المشروع الصغير عن تسديد المستحقات.

8- الإسراف في الاستثمار في الأصول الثابتة، مع عدم الحاجة لبعضها،أو التوقيت السيئ للقيام بها، والتي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف من جانب، وإلى زيادة الحاجة إلى الأموال من جانب آخر.

9- عدم القدرة على جذب العمالة ذات الكفاءة العالية (لاعتبارات تتعلق بسياسات الأجور أو الضمانات أو فرص التطور المتاحة للعامل وغيرها)، والدوران العالي في العمل، وعدم استقراره.

ويلاحظ أن التحديات الستة الأولى ترتبط بسوء الإدارة لوظيفتي العمليات (الإنتاج) والتسويق، في حين يرتبط الاثنان التاليان بالإدارة للوظيفة المالية وترتبط الأخيرة بسوء إدارة وظيفة الموارد البشرية للمشروع.

3-4 الريادة والمهارات الإدارية:

يعرف قاموس أوكسفورد باللغة الإنجليزية "الريادي Entrepreneur" بأنه "متعهد Contractor يعمل كوسيط بين رأس المال والعمل". وفي القرن السادس عشر كان المصطلح يشير إلى الأفراد الذين يقودون الحملات العسكرية. وبعدها استخدم من قبل الفرنسيين في عدة استعمالات (Rajkonwar, 2001: 37-38). وكان الاقتصادي الفرنسي R. Contillon أول من أدخل المصطلح في القرن الثامن عشر في الاستعمال الاقتصادي، حيث عرف الريادي بأنه "الوكالة Agent التي تشتري وسائل الإنتاج لتحويلها إلى منتجات قابلة للسوق". وفي الستينيات من القرن العشرين استخدم المصطلح لوصف الفرد الذي يربح من موقف ما على حساب الآخرين. ومع ازدياد إنشاء المشروعات الصغيرة الجديدة التي برزت في منتصف السبعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية تغير استخدام المصطلح بصورة تدريجية لتصبح النظرة له ايجابية، وفي الثمانينيات دخل المصطلح الاستعمال الواسع في الأدب الاقتصادي والإداري، إضافة إلى الاهتمام الواسع به من قبل الصحافة، والمجلات العلمية، ومراكز الأبحاث والباحثين، والسياسيين، والاقتصاديين، وعلماء السلوك والاجتماع والنفس، وشرائح عديدة أخرى. وخصصت الجامعات مقررات وفصولاً دراسية للريادة في مجال الأعمال (Dewhurst, 1994: 70-98). واليوم نجد شيوعاً عالياً في استخدام المصطلح في مجالات الاقتصاد والإدارة، ويذهب الكثير إلى استخدام المصطلح بصورة مرادفة للمشروع الصغير وللإشارة إليه.

يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات في دراسة وتعريف الريادة: التي اهتمت بالوظيفة الاقتصادية، والتي اهتمت بالفرد وخصائصه، والتي اهتمت بالجانب السلوكي الريادي. لقد اتجه الاقتصاديون إلى الدور الاقتصادي لتعريف الريادي. وقد حدده العالم الاقتصادي Contillon بتحمل المخاطرة، ووسعه العالم Say ليضمن تجميع عوامل الإنتاج سوية، وأضاف عليه العالم Schumpeter وظيفة الابتكار. وحديثًا تضمن خلق مشروعات جديدة، ووفقاً لذلك فإن الريادي هو المؤسس.

أما الدراسات التي اهتمت بالريادي ذاته فمنها ما ركز على السمات الشخصية ومنها ما ركز على السلوك، ويرى Barrow (1986) أن الريادي يتميز بالخصائص التالية: الثقة بالنفس، والقدرة على تجاوز الفشل،والمهارات الإبداعية، والتركيز على النتائج، وتحمل المخاطرة، والانهماك التام. كما أن الدراسات التي اهتمت بالخلفية التي يحملها الرياديين لاحظت أن نسبة عالية منهم انحدروا من عائلات لها مشروعات أعمال، أو أنهم تعلموا الأعمال من خلال ممارساتهم وخبراتهم في أعمال سابقة (ESCWA,1999: 4-6; 56-58 :Singhz, 2001). وتشير الدراسات للظاهرة السلوكية أن الريادي "هو من يواصل الفرصة لما يسيطر عليه من الموارد". وقد وجدت مجموعة من الأبعاد التي تميز سلوك الريادين: التوجه الاستراتيجي، والتعهد Commitment للفرصة، وتعهد الموارد، والسيطرة على الموارد ووجود مفهوم للموارد والاهتمام بالنتائج أو التعويض (Stevenson & Sahlman, 1994: 102-103). ويجمل البعض نتائج العديد من الدراسات ويحدد الخصائص التالية للرياديين: الانتباه للفرص والمخاطرة، تحديد الهدف والتخطيط المنظم والسعي للحصول على المعلومات والثقة بالنفس والالتزام بالعمل والمواظبة والاهتمام بالجودة والكفاءة والقدرة على الإقناع وخلق الصلات (أبو دياب، 2003: 12).

ويؤكد البعض أنه من الصعب وضع صورة كاملة عن خصائص الرياديين. وأن الريادي هو المفتاح للمباشرة بنجاح في مجال الأعمال، حيث إنه الشخص الذي يشخص الفرصة السوقية ولديه الحافز والرغبة والقابلية لتوجيه الموارد نحو تلك الفرصة، وأن من المهم أن ندرك أن الخصائص المناسبة للمباشرة في الأعمال بنجاح غالباً ليست المطلوبة في حالة النمو، وأن دور الريادي يتغير في تطور الأعمال ونموها (Burns-2, 1994 35).

إن الإدارة الجيدة بما لديها من مهارات إدارية هي التي توجه كل الموارد نحو تحقيق الهدف. والمراجع للأدب الخاص بظاهرة الريادية سيجد بعدين من بين الأبعاد المختلفة للرياديين، أحدهما السمات الشخصية، والآخر المهارات الإدارية، وأن وردت

تحت عناوين أو مضامين شتى. ولعل من المفيد إيراد ما جاء به كارلاند وآخرون Carland et. al (1984) في التمييز بين المشروع الصغير والمشروع الريادي:

– **المشروع الصغير:** هو أي من الأعمال Business المملوك والجاري تشغيله بصورة مستقلة،وغير مهيمن في حقله،ولا يعمل بممارسات إبداعية أو تسويقية جديدة.

– **المشروع الريادي:** وهو الذي يعمل بواحدة من فئات السلوك الأربع التي جاء بها شومبيتر Schumpeter وهي: أن الأهداف الأساسية للمشروع هي الربحية والنمو، وأن المشروع يتصف بالممارسات الإبداعية الاستراتيجية.

– **مالك المشروع الصغير:** هو الفرد الذي يؤسس ويدير الأعمال من أجل غرض أساسي يتواصل مع أهدافه الشخصية. وأن المشروع يجب أن يكون مصدراً أساسياً للدخل، وأن يستنفد الجزء الأكبر من وقت وموارد المالك. وأن المالك يرى في المشروع امتداداً لشخصيته، وارتباطاً بشكل ما مع حاجات ورغبات عائلته.

–**الريـــادي:** هو الفرد الذي يؤسس ويدير الأعمال من أجل غرض أساسي هو الربح والنمو. ويتصف الريادي بشكل أساسي بالسلوك الإبداعي، واستخدام ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأعمال.

ويتضح مما سبق أن الممارسات الإبداعية والإدارة الاستراتيجية التي تمكن الفرد من تشخيص الفرص والتكيف مع البيئة شرط أساسي للريادي إضافة، إلى مجموعة من السمات الشخصية والممارسات السلوكية التي يحملها، والتي من شأنها أن تدعم نجاح المشروع عند قيامه، وكذلك في نموه، ونصل من ذلك إلى الاستنتاجات الأساسية التالية:

1. أن المهارات الإدارية لدى مالك المشروع الصغير هي الأساس في نجاحه.

2. أن "المشروعات الصغيرة النامية" هي التي ينطبق عليها صفة المشروعات الريادية دوناً عن المشروعات الصغيرة المستقرة، وفقاً للتميز الذي أوردناه في هذا البحث. وهو ما يؤكده البعض في تعريف الريادي بأنه شخص يخلق عملاً جديداً يواجه فيه المخاطرة وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق تشخيص الفرص، وتجميع الموارد الضرورية للاستثمار فيها (Scarborough and Zimmerer, 2000: 4).

3. إن الريادي بما يحمله من خصائص شخصية وسلوكية مميزة لا يمكن أن يتميز بالمشروع الذي يباشره ما لم يمتلك المواهب والمهارات الإدارية اللازمة.

4-4 المهارات الإدارية في المشروعات الصغيرة الأردنية:

إن الدراسات الميدانية التي تهتم بمشكلات أو أسباب فشل المشروعات الصغيرة في الأردن محدودة وغير متاحة، وجلها يهتم بتأثيرات الاقتصاد الكلي أو مشكلات التمويل في المشروعات الصغيرة. إلا أن تلك الدراسات تكاد تتفق على أن المشكلات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة الأردنية هي ذاتها في البلدان النامية. وتؤكد منظمة الأسكوا حقيقة نقص المهارات الإدارية لمالكي المشروعات الصغيرة في البلدان التي أجرت "مسوحاتها" فيها، ومنها الأردن. وبوجه خاص عدم القدرة على وضع استراتيجية تسويقية، وتدني الابتكار والإبداع في الأفكار وفي الإنتاج وفي التسويق، وعدم بذل الجهد لتشخيص الفرص ودراستها. وربما يعود ذلك إلى نسبة البطالة والتوجه إلى المشروعات الصغيرة للحصول على مورد المعيشة اليومية بأية تكلفة كانت، وبأرباح محدودة دون الاهتمام بإيجاد استراتيجية واتجاه واضح للمشروع سوى البقـاء في السوق يومـاً بيـوم (ESCWA-2, 1999: 16-18). وفي دراسة الجابر والمحروق (2003) حول المشروعات الصغيرة في الأردن والمشكلات التي تواجهها هناك تأكيد على أنها تواجه المشكلات الناجمة عن كون المالك هو المدير بالإضافة إلى تدني مستوى الإنتاجية، وتدني مهارة العاملين، ومعدل دوران وظيفي مرتفع لتدني الأجور،وإهمال الجوانب الصحية والبيئية الوظيفية الملائمة (الجابر والمحروق، 2003: 13-14). ويلاحظ أن هذه المشكلات بمجموعها انعكاس لنقص المهارات الإدارية لدى مالكي المشروعات الصغيرة وفي دراسة لصاحبات الأعمال في المؤسسات الصغيرة في الأردن استندت إلى إجابات 372 سيدة من مالكي المؤسسات الصغيرة - إلي المشكلات التي تعاني منها تلك المشروعات، و جاءت المشكلات التي تعود إلى نقص المهارات الإدارية لدى المالك/ المدير في المقدمة من حيث الأهمية، فقد حظيت بأعلى المتوسطات الحسابية بين مجموعة المشاكل السبعة عشر التي واجهتها تلك المشروعات، وقد تمثلت هذه المشكلات في: عدم

القدرة على تسويق الإنتاج، وارتفاع حدة المنافسة في الأسواق، وقلة الخبرة والمعرفة في مجال عمل المؤسسة، وصعوبة إيجاد المكان المناسب لعمل المؤسسة، وعدم توافر العمالة، وارتفاع التكلفة، وعدم القدرة على بيع بعض الممتلكات لمزاولة العمل (الخوري والصبّاغ، 1995: 54-55). كما أشارت تلك الدراسة إلى أن نسبة 65.3% من مالكات تلك المشروعات كن يملن إلى التوسع. وأن ذلك يشير إلى حالة من عدم الإدراك لطبيعة المشروعات، أو عدم إدراك أي منها هي النامية، وأي منها المستقرة (وفق تصنيفنا السابق لذلك) بما يمكن معه من صياغة الاستراتيجية المناسبة للمشروع (النمو للنامية، والتركيز للمستقرة). وتبرز مشكلة نقص المهارات الإدارية للمدير هنا إذا أخذنا بنظر الاعتبار أن صغر حجم السوق الأردني،إضافة إلى اعتبارت أخرى أشرنا لها سابقاً يجعل النسبة الغالبة من المشروعات الصغيرة في الأردن هي مشروعات مستقرة، وليست ناميةِ على عكس اتجاهات مالكي المشروعات في تلك الدراسة.

من جانب آخر تشير الدراسات الميدانية إلى أن الخلفية التعليمية بين مالكو المشروعات الصغيرة في الأردن جيدة،فهي غالباً جامعية خصوصاً في المشروعات الجديدة. كما يتسم مالكو المشروعات الصغيرة بأن نسبة عالية منهم انحدروا من عائلات ذات خلفية في مجال الأعمال، أو لهم خبرة في مجال الأعمال، خصوصاً الخبرة من الأعمال في منطقة الخليج. كما لوحظ أن مالكي المشروعات الصغيرة في الأردن – ممن لم تكن لهم عائلات ذات ممارسات في الأعمال – كانوا مدفوعين بعدد من العوامل الشخصية مثل: الثقة بالنفس والطموح والاستقلالية والخبرة والمهارات الشخصية، والمعرفة بالسوق (ESCWA-2,1999: 4-5؛ الخوري والصبّاغ، 1995: 12-13). إن المؤشرات السابقة تعكس خصائص للشخصية الريادية ووجود نسبة جيدة منها في المشروعات الصغيرة في الأردن.

إن الإحساس بمشكلة نقص المهارات الإدارية لمالكي المشروعات الصغيرة في الأردن- من بين المشكلات الأخرى- دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المهتمة بالمشروعات الصغيرة لإطلاق عدد من المشاريع والبرامج الهادفة إلى تطوير قدرات

مالكي/ مدراء المشروعات الصغيرة، إضافة لأوجه الدعم الأخرى. ومن بين تلك البرامج: برنامج دعم التدريب لأصحاب المشاريع الصغيرة والميكروية الذي أطلق في 1999، وبرنامج تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة (الذي ينفذ تحت مظلة وزارة التخطيط/حزمة الأمان الاجتماعي)، وبرنامج تعزيز الإنتاجية (النسور، 2003: 21-23).

5- محدودية التمويل

هذا التحدي- مثل سابقيه - يكمن في داخل المشروع الصغير، ويتمثل في أن المالك أو القلة من المالكين محدودو القدرات المالية لتوفير جميع الاحتياجات المالية للمشروع من ممتلكاتهم الشخصية، وتكون لديهم صعوبة في الحصول على التمويل الملائم والكافي من خارج المشروع.

تتعدد مصادر التمويل للمشروعات الصغيرة، فهناك التمويل الداخلي من الاحتياطات أو الأرباح المتراكمة في المشروع أو المدخرات الشخصية للمالكين أو الاقتراض والدعم المالي من العائلة أو الأقارب أو الأصدقاء لمالك المشروع. وهناك التمويل الخارجي الذي يمكن إجماله في البنوك التجارية والمؤسسات الإقراضية الأخرى، والحصول على الائتمان من الموردين، أو الحصول على الدعم المالي بصيغ شتى من المؤسسات المهتمة بدعم المشروعات، الصغيرة الحكومية منها وغير الحكومية، أو الحصول على التمويل بزيادة رأس المال بدخول شركاء جدد في المشروع.

إن مصادر التمويل الداخلية للمشروع الصغير في الغالب لا تسد كل احتياجاته في مراحل تطور حياته المختلفة. كما أن البعض منها قد يفرض عليه التزامات غير مرغوب بها من المالكين. فالاحتياطيات المالية أو الأرباح المتراكمة عادة غير متاحة في السنوات الأولى للمشروع، لمحدودية النشاط ولتأثيرات التشريعات الضريبية السلبية على المشروع الصغير. أما الدعم من العائلة أو الأقارب والأصدقاء فإن لم يكن محدوداً فإنه قد يؤدي إلى التدخل في إدارة المشروع،لذلك قد لا يميل له المالك.

أما البنوك التجارية، وخصوصاً المتحفظة منها، فإنها لا تميل إلى إقراض المشروعات الصغيرة أو الجديدة لكونها أكثر مخاطرة (Hughes & Storey, 1994: 1). كما تشير الدراسات إلى أن البنوك التجارية تتحيز في منح القروض إلى المشروعات الكبيرة مقارنة بالصغيرة لأسباب عديدة منها: انخفاض المخاطرة، انخفاض تكلفة معاملة الإقراض، وتوافر المعلومات والقوائم المالية عن المشروعات الكبيرة، وتوافر أصول كافية لضمان القروض (ESCWA, 2001: 5) وفي الأحوال التي تقدم فيها البنوك التجارية القروض للمشروعات الصغيرة، فإنها غالباً ما تطلب ضمانات كبيرة لا تتوافر في المشروع الصغير، إضافة إلى رفع سعر الفائدة لتتلاءم مع المخاطرة التي يتحملها المصرف بما يزيد التكاليف في المشروع الصغير.

إن وجود المؤسسات المهتمة بدعم المشروعات الصغيرة هو أحد الخيارات لتطوير ودعم المشروعات الصغيرة إلا أن إنشاء مثل تلك المؤسسات يعتمد على السياسات والتوجهات الحكومية في الغالب، وربما يكون نشاطها محدوداً، خصوصاً في البلدان النامية. ومن جانب آخر فإن المشروعات الصغيرة في اتجاهها إلى التمويل تدخل شركاء جدد لزيادة رأس المال الذي قد لا يكون متاحاً في المراحل الأولى لنشوء وتطور تلك المشروعات، للمخاطرة العالية في الاستثمار في ذلك النوع من المشروعات. وعندما يكون متاحاً فإن المالكين قد لا يميلون إليه، لأنه يؤدي إلى فقدانهم للسيطرة الشخصية على المشروع. ويذهب البعض إلى تشجيع هذا النوع من التمويل للمشروعات الصغيرة، انطلاقاً من الفشل الذي واجهته المداخل القديمة المتمثلة في أشكال برامج المساعدة للمشروعات الصغيرة التي تدعمها الحكومات (ESCWA, 2001:4).

إن أشكال التحدي المالي الذي تواجهه المشروعات الصغيرة لا تقتصر على الحصول على التمويل، بل قد تتمثل في نمط التمويل. فالمشروعات الصغيرة قد تحصل على القروض قصيرة الأمد أو التسهيلات الائتمانية ذات الأمد القصير، في حين تبرز حاجتها لتمويل رأس المال الثابت، وليس العامل.

إن التحدي المالي الذي يواجهه المشروع الصغير بأبعاده المختلفة السابق ذكرها يتأثر بشكل أساسي بالجوانب التالية:

1. مدى قدرة المشروع الصغير على مواجهة التحديات الناجمة عن خاصية محدودية النشاط، وخاصية محدودية القدرات الإدارية بصورة مناسبة.

2. البيئة الخارجية للمشروع الصغير- وخصوصاً البيئة الاقتصادية والحكومية – تلعب دوراً مهماً في مواجهة التحدي المالي. ويتجلى ذلك في الآتي:

أ- مدى توافر المؤسسات الإقراضية الداعمة للمشروعات الصغيرة. ومدى التسهيلات التي تقدمها لها في منح القروض، وبوجه خاص في مجال الضمانات المطلوبة، وأسعار الفائدة التي تقدم بها القروض.

ب- التشريعات الحكومية ومدى دعمها للمشروعات الصغيرة في الجوانب ذات الطابع المالي كالإعفاءات الضريبية والمنح والإعانات الحكومية.

3. طبيعة المشروع الصغير. حيث إن المشروعات الصغيرة النامية أكثر معاناة من هذا النوع من التحدي، مقارنة بالمشروعات الصغيرة المستقرة، حيث إن احتياجات النمو في المراحل الأولى تزيد عن مواردها، بينما النمو المحدود للثانية يقلل من آثار هذا التحدي عليها. وبوجه عام فإن حاجة المشروعات الصغيرة النامية للأموال تزداد مع تطور دورة حياتها في ذات الوقت الذي تنخفض المخاطرة فيها بما يمكنها من جذب المستثمرين إليها (Cosh & Hughes, 1994: 28).

1-5 تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن :

إن المشروعات الصغيرة في الأردن تواجه التحدي المالي بكل أوجهه وأبعاده المشار لها سابقاً،حالها في ذلك حال المشروعات الصغيرة في البلدان النامية، لذلك سنتعرض هنا إلى الخصوصية في التجربة الأردنية في دعم المشروعات الصغيرة وتنميتها ومساعدتها في مواجهة التحدي المالي، كجزء من الاستراتيجية الوطنية الشاملة للتنمية الاقتصادية الاجتماعية في الأردن.

يصنف بيدس Baydas (1998) مصادر تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن إلى: الاقتراض التجاري من الموردين أو من المستهلكين بالدفع مقدماً، الاقتراض من النظام المصرفي، الاقتراض من المصادر غير الرسمية كالعائلة والأصدقاء وغيرهم، أما بيرد Bird (2000) فيصنفها إلى: مصادر غير رسمية كالاقتراض من العائلة والأصدقاء والموردين والمستهلكين، والاقتراض من المصادر الرسمية الممثلة بالبنوك الرسمية، وبرامج الإقراض المدعومة من الحكومة الأردنية بما فيها مؤسسات الإقراض المتخصصة، المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية. والتصنيف الأخير ينسجم مع طبيعة البيانات المتاحة عن تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن، حيث لا تتوافر عن المصادر العائلية أو الأصدقاء والأقارب، ولا عما يقدمه الموردون أو المستهلكون وذلك للطبيعة غير الرسمية لهذه العلاقات. أما المصادر الثلاثة الأخرى في التصنيف الأخير فهي المصادر الرسمية لتمويل المشروعات الصغيرة في الأردن.

إن مساهمة البنوك التجارية في تمويل المشروعات الصغيرة محدودة، وهي عادة ما تميل إلى القروض قصيرة الأمد أو المتوسطة. كما تميل إلى إقراض المشروعات الكبيرة دون وجود معاملة تفضيلية للمشروعات الصغيرة في سعر الفائدة أو في فترات السداد. بالإضافة إلى طلب ضمانات عالية للمخاطرة العالية التي يتحملها المصرف. ويلعب ضعف الخبرة الإدارية لأصحاب المشروعات الصغيرة دوراً في عدم الحصول على القروض من البنوك التجارية (الجابر والمحروق، 2003: 19-23).

وبسبب المشكلات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة في الأردن بادرت جهات أردنية وبرامج مساعدات أجنبية خلال السنوات الأخيرة بتقديم التمويل وبعض الدعم الفني للمشروعات الصغيرة الأردنية (الجابر والمحروق، 2003: 25). يوضح الجدول رقم (3) المؤسسات التمويلية الحكومية وغير الحكومية وتاريخ تأسيسها وعدد فروعها. وتشير دراسة النسور (2003) إلى أن رأس المال الإقراضي لتمويل المشروعات الصغيرة في الأردن بلغ حتى نهاية عام (2000) حوالي 88 مليون دينار يساهم رأس المال الحكومي بنسبة 87%. وقد بلغت عدد القروض للمشروعات الصغيرة

حتى نهاية ذلك العام 200493 قرض بقيمة إجمالية 318 مليون دينار، وقد تراوحت أسعار الفوائد لتلك القروض ما بين 2% كما هو في وزارة التنمية الاجتماعية و24% كما في القروض المقدمة من صندوق إقراض المرأة، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في هيكل أسعار الفوائد. وأن كلاً من مؤسسة الإسكان التعاونية، ووكالة الغوث، وبنك الإنماء الصناعي يستخدم الفائدة المتناقصة. كما أن هناك قروضاً بدون فوائد يقدمها صندوق المعونة الوطنية. كما تشير ذات الدراسة إلى أن متوسط عدد طلبات القروض الشهرية بلغ 3063 طلباً منها نسبة 43% قدمت للمؤسسات الحكومية و57% للمؤسسات غير الحكومية. ويقدر حجم الطلب الشهري على تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن بحوالي 4.4 مليون دينار، منها 3.5 مليون دينار على المؤسسات الحكومية، و900 ألف دينار على المؤسسات غير الحكومية (النسور، 2003: 9-14).

جدول رقم (3)

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المهتمة بدعم المشروعات الصغيرة في الأردن

المؤسسات الحكومية	تأسيس	الفروع	المؤسسات غير الحكومية	تأسيس	الفروع
مؤسسة الإقراض الزراعي	1960	20	وكالة الغوث الدولية UNRWA	1992	13
بنك الإنماء الصناعي	1975	4	الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية	1992	48
وزارة التنمية الاجتماعية	1985	20	الاتحاد العام للجمعيات الخيرية	1992	12
صندوق المعونة الوطنية	1986	31	صندوق إقراض المرأة	1994	12
مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام	1988	17	مؤسسة نور الحسين	1996	17
صندوق التنمية والتشغيل	1991	1	مؤسسة الإسكان التعاونية	1998	8
			الشركة الأردنية لتمويل المشاريع	1999	2
			الأهلية لتنمية وتمويل المشاريع الصغيرة	1999	2

المصدر: النسور، 2003: 7-8

لقد تبنت الحكومة الأردنية مؤخراً عدة برامج لتنمية المشروعات الصغيرة بهدف التوسع في تقديم الخدمات التمويلية والفنية والإدارية لها، لتمكين الفئات المستهدفة من إنشاء أو توسيع مشاريعهم الصغيرة، من خلال أربع استراتيجيات أساسية هي: تطوير القدرات المؤسسية والفنية للهيئات الحكومية وغير الحكومية العاملة في مجال تنمية وتمويل المشروعات الصغيرة، وتفعيل دور القطاع المصرفي في تقديم الخدمات التمويلية للمشروعات الصغيرة، وتطوير المناخ الاستثماري والاقتصادي للمشروعات الصغيرة، ودعم الجهود نحو توفير الخدمات الاستثمارية والتدريبية المساندة للمشروعات الصغيرة في مختلف المحافظات. ولقد تمخض عن ذلك حزمة الأمان الاجتماعي، الذي يشكل برنامج تنمية وتمويل المشاريع الصغيرة أحد العناصر الرئيسة لها. والمؤسسات التمويلية في هذا البرنامج هي كل من الشركة الأهلية لتنمية وتمويل المشاريع الصغيرة، الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة، صندوق إقراض المرأة، مؤسسة الإسكان التعاونية (النسور، 2003: 17-23).

6- النتائج والتوصيات

1. تحظى المشروعات الصغيرة باهتمام متزايد على صعيد البلدان المتقدمة والنامية،لكونها من الخيارات المهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لكن التوجهات لتنمية تلك المشروعات في البلدان العربية لا تزال في مهدها، وإن كان هناك بعض التجارب المتنامية في هذا المجال، ومن بينها التجربة الأردنية.

2. إن تعدد التعريفات للمشروعات الصغيرة وتنوع معاييرها يتناسب مع جملة عوامل. ويمكن تأطير العلاقة بين تعريف المشروع الصغير والمعيار المستخدم في ذلك مع الخصائص التي تتجسد في تلك المشروعات وما تواجهه بسببها من تحديات في مدخل شامل هو مدخل (المعيار/ الخصائص/ التحديات) للمشروعات الصغيرة، وإن المشروعات الصغيرة في تعريفها تحمل ثلاث خصائص تنبثق عنها التحديات الأساسية التي تواجهها وتكمن فيها. وهذه الخصائص هي النشاط المحدود، ومحدودية المهارات والقدرات الإدارية للمالكين، ومحدودية التمويل.

3. إن النشاط المحدود للمشروع الصغير يجعله عرضة للضغوط التنافسية من المشروعات الكبيرة. وهنا لابد من التمييز بين المشروعات الصغيرة النامية والمشروعات الصغيرة المستقرة. إن الأولى هي التي تواجه التحديات الجسيمة التي يفرضها النشاط المحدود لها. ويمكن مواجهة ذلك باعتماد استراتيجية التركيز والمحافظة على الأسباب التي تجعلها بعيدة عن المواجهة مع المشروعات الكبيرة. وإن في الأردن (80%-95%) من المشروعات الصغيرة من بين جملة المشروعات. ولاعتبارات محدودية السوق الأردني فإنها تعد من المشروعات الصغيرة المستقرة، لكن الدراسات تشير إلى توجهات المالكين إلى النمو والتوسع، الأمر الذي يزيد من التحديات التي تواجهها تلك المشروعات.

4. إن إدارة المالك لمشروعه الصغير يصاحبها غياب المهارات والقدرات الإدارية لديه. وذلك يعزز التحدي الرئيس للمشروعات الصغيرة الذي يتجسد في العديد من أسباب الفشل ومظاهره. الأمر الذي يستلزم تطوير القدرات الإدارية لمالكي المشروعات الصغيرة كحل لمواجهة مختلف التحديات للمشروع الصغير.

5. إن الريادة من الموضوعات التي أصبحت تطرح كمرادف للمشروع الصغير،والريادي يجمع فيه مجموعة من الصفات الشخصية، إضافة إلى الخبرات والمهارات الإدارية، وعموماً فإن المشروعات الصغيرة النامية هي التي تحتاج إلى الرياديين.

6. لا تتوفر في الأردن الدراسات الميدانية للمشروعات الصغيرة التي تهتم بأسباب ومظاهر فشل تلك المشروعات، والدراسات القليلة المتاحة تؤكد أن نقص المهارات الإدارية لدى مالكي المشروعات الصغيرة شائع، وينعكس على إخفاقات في تشخيص الفرص وفي الإبداع والابتكار في الإنتاج والتسويق. إلا أنه من جانب آخر هناك نسبة عالية من مالكي المشروعات الصغيرة ممن تحمل مؤهلات علمية جيدة،إضافة إلى الصفات الشخصية للرياديين،لكن ذلك لم يقلل من التحديات الخاصة بأسباب الفشل ومظاهره في المشروعات الصغيرة الأردنية. وهذا لا يمكن تفسيره إلا

بالافتقار للمهارات الإدارية حتى بين أولئك الرياديين من مالكي المشروعات الصغيرة.

7. إن محدودية التمويل صفة ملازمة للمشروعات الصغيرة لمحدودية قدرات المالك أو القلة من المالكين. وإن المناهج التقليدية في تحفيز البنوك التجارية لإعطاء معاملة تفضيلية للمشروعات الصغيرة أو برامج الدعم والمساعدة الحكومية وغير الحكومية لم تقدم الكثير للمشروعات الصغيرة. لذلك فإن الاتجاهات الحديثة تسير نحو تشجيع الاستثمارات المشتركة وزيادة عدد المالكين. ويصبح هذا الاتجاه في المشروعات الصغيرة النامية، أما المستقرة منها فلا تزال بحاجة إلى المناهج التقليدية المشار إليها. وفي الأردن لا تساهم البنوك التجارية في تمويل المشروعات الصغيرة، لذلك نشطت برامج الدعم الحكومية وغير الحكومية لتنمية المشروعات الصغيرة.

8. إن تسليط الأضواء على التحديات التي تواجه المشروع الصغير في داخله، وبصورة شاملة، ليس غاية في ذاته بل هو طريق لفتح آفاق للدراسات الميدانية والبحث العلمي في الجزئيات والفروع، دون غياب النظرة الشمولية المتكاملة. لذلك فإن هذا البحث يوصي بالتوجه إلى الدراسات الميدانية الجادة في مختلف التحديات التي تواجه المشروع الصغير وفي كل دولة من الدول العربية، حيث إن نتائج الأبحاث الغربية الميدانية لا يمكن تعميمها وقبولها في البلدان العربية، للخصوصية الاقتصادية والاجتماعية في تلك البلدان.

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية:

1- أبو دياب، نبيل. 2003. ***تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات نجاحها والمعوقات التي تواجهها***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

2- أبو موسى، عبد الحميد. 2003. ***تجربة بنك فيصل الإسلامي المصرفي في تمويل المنشآت الصغيرة المتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

3- الأسكوا. 2002. ***قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا***. نيويورك.

4- البعلي، عبد الحميد محمود. 2003. ***إمكانيات ابتكار الأساليب والأدوات والعمليات الجديدة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

5- بومباك، كليفورد. م. 1989. ***أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة***. ترجمة رائد السمرة. عمان: مركز الكتاب الأردني.

6- الخطاطبة، جميل محمد. 1992. ***التمويل اللاربوي للمؤسسات الصغيرة في الأردن***، رسالة ماجستير. إربد، الأردن: جامعة اليرموك. 8

7- خوري، رتاب؛ وزهير الصباغ. 1995. ***صاحبات الأعمال في المؤسسات الصغيرة في الأردن: دراسة استطلاعية***. عمان: وزارة التخطيط، مديرية التنمية البشرية.

8- الشيخ، فؤاد نجيب. 2000. ممارسات التخطيط في منشآت الأعمال الصغيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مج 7، ع 1، يناير، 115-122.

9- طنش، أحمد. 2003. ***الأطر القانونية والاجتماعية والتنظيمية والمعلوماتية والمهنية الموجهة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

10- عبد الجابر، تيسير؛ وماهر المحروق. 2003. ***الاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية النقدية المطلوبة لتيسير تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.

11– العطية، ماجدة. 2002. ***إدارة المشروعات الصغيرة***. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

12– عنبه، هالة محمد لبيب. 2001. ***إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي***. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

13– العويهان، عبدالله خالد وآخرون. 2002. خصائص ومحددات الأداء في المشاريع النسائية الكويتية، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مج 9، ع 3، سبتمبر، 35–390.

14– المجرن، عباس علي2000. الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مج 7، ع 3، مايو، 231–253.

15– النسور، إبراهيم. 2003. ***دور المؤسسات المالية غير المصرفية والصناديق ومنظمات رأس المال المبادر في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة***، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

16– يوسف، توفيق عبد الرحيم. 2002. ***إدارة الأعمال التجارية الصغيرة***. عمان: دار الصفاء.

ثانيًا – المراجع الأجنبية:

1. Abdullah, M. 1999. ***Small and Medium Enterprises in Malaysia: Policy Issues and Challenges***. London: Ashgate,.
2. Barrow, C. 1986. ***Routes to Success***. London: Kogan Page.
3. Baydas, M. ***The Demand for Micro Financial Services in the Micro and Small Scale Enterprises Sector in Jordan***. Amman.
4. Bird, R. 2000. ***The Hashemite Kingdom of Jordan, Cooperative Sector: Access to Financing***. Washington: World Bank.
5. Burns, Paul. 1994. Introduction, In: Paul Burns and Jim Dewhurst (eds.), ***Small Business and Entrepreneurship***. London: Macmillan Press.
6. Carland, J.W. et. al. 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualizations, ***Academy of Management Review***, Vol. 9, No. 2, PP. 354-359.
7. Cosh, Andy & Alan Hughes. 1994. Size, Financial Structure and Profitability: UK Companies in the 1980S. In: A. Hughes and D.J. Storey (eds.), ***Finance and the Small firm***, London: Barclays.

8. Davies, Gary and Kim Harris. 1990. ***Small Business: The Independent Retailer***. London: Macmillan Press.

9. Dewhurst, Jim and Paul Burns. 1985. ***Small Business: Finance and Control***. London: Macmillan Press.

10. ESCWA. 2001. ***Financial Schemes for Small and Medium Enterprises***. New York: United Nations.

11. ESCWA. 1999. ***Small and Medium Enterprises: Strategies, Policies and Support Institutions***. New York: United Nations.

12. Gould , John P. and Edward Lazear p. 2001. ***Micro Economic Theory***. Delhi: Richard D.IRWIN.

13. Hughes, Alan and David J. Storey. 1994. Introduction: Financing Small Firms, In: A. Hughes and D.J. Storey (eds), ***Finance and the Small Firm***, London: Barclays.

14. Moyers, R. 1998. ***Policy Environmental for Financial Services to Micro and Small Enterprises in Jordan***. Amman.

15. OECD. 1997. ***Globalization and Small and Medium Enterprises***, Synthesis Report. Paris: United Nations.

16. Pratten, C. 1999. ***The Competitiveness of Small Firms***. London: Cambridge University Press.

17. Rajkon War, A.B. 2001. Entrepreneurship with Special Reference to the Status of Small Business Entrepreneurship, In: B.S. Bhatia and, G.S. Batra: ***Entrepreneurship and Small Business Management.*** New Delhi: Deep & Deep Publications PVT.

18. Scarborough, Norman M. and, Thomas W. Zimmerer. 2000. ***Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach***. New Jersey: Prentice Hall.

19. Schmitz, H. 1993. Small Shoemakers and Fardist Gaints: Tale of a Super Cluster. London: Institute of Development Studies.

20. Singh, Kawaljeet (1). 2001. Challenges and Opportunities in Management of Small Industries. In: B.S. Bhatia and G.S. Batra (eds.), ***Entrepreneurship and Small Business Management***. New Delhi: Deep & Deep Publications PVT.

21. Singh, Kawaljeet (2) 2001. Emerging Dimensions of Entrepreneurship Development, In:, B.S. Batia and G.S. Batra (eds.), ***Entrepreneurship and Small Business Management***, New Delhi: Deep & Deep Publications PVT.

22. Stevenson, Howard H. & William A. Sahlman. 1994. The Entrepreneurial Process, In: Paul Burns and Jim Dewhurst (eds.), ***Small Business and Entrepreneurship.*** London: Macmillan.

23. United Nations, (UN). 1994. ***Small and Medium – Sized Transnational Corporations: Executive Summary and Report on the Osaka Conference***. New York.

24. United Nations (UN). 1993. Small and Medium-Sized Transnational Corporation: Role, Impact and Policy Implications. New York.

Small-Scale Business: (Challenges), with Special Reference to There Role in the Development of Jordan

Dr. Mahmoud. H. AL- wadi
Associate Professor
Dean Faculty of Economics and
Administrative Sciences
Zarqa Private University - Jordan

ABSTRACT

The importance of Small scale business has been accelerated in the developed as well as developing countries for the role such projects plays in the economical as well as social development. For this reason, the Arab countries specially Gulf and Jordan witnessed many conferences, seminars and workshops about the development of small scale projects. This project/paper aims to define the main challenges that are facing such projects and special emphasise is given to Jordan business climate towards small scale business.

This paper is divided into four main parts, the first part discusses the literature review regarding definition of small scale business, the determinant of small scale business, the main problems and obstacles that are facing such business. These challenges are, limited activities of small scale business, limited managerial skills, and limited finance of such business. The remaining three parts discusses each of the above challenges separately.

The researcher concluded that, there should be a differences between developing small scale projects and staple small scale project, where the earlier faces a great challenges. He also concluded that the main obstacle facing such projects is the limited managerial skills and abilities which leads to its failure.

Finally the researcher suggested some valuable recommendations to deal with such challenges and obstacles.

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة
في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطـــر*

الأستاذ الدكتور / مؤيـــد سعيد السالـــم
أستاذ إدارة الأعمال – قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعـــة قطـــر

الدكتـــور / محمـــد المـــري
أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعـــة قطـــر

دولـــــة قطـــــر

ملخــص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر. وتتضمن هذه الركائز كلاً من: (التزام الإدارة العليا بالجودة – التركيز على الزبون – تدريب العاملين – مشاركة العاملين – الإدارة بالحقائق – فرق العمل – العلاقة بالموردين – التخطيط الاستراتيجي للجودة – المقارنة المرجعية)، كما تهدف الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين هذه الركائز والخصائص الديموجرافية للشركات.

ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة وزعت على ستين شركة في مدينة الدوحة. وتشير النتائج إلى أن ركائز إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والخصائص الديموجرافية للشركات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير عملية تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة.

---

* تم تسلم هذا البحث في يوليو 2004، وقبل للنشر في أكتوبر 2004.

مقدمــــة:

من أجل تحقيق الكفاءة في الإنتاج والقدرة على التنافس الناجح، والحصول على حصة سوقية أكبر في بيئة أعمال تتسم بالتطور المتسارع وعدم التأكد العالي، اتجهت غالبية الشركات الكبيرة في الدول المتقدمة والدول الأقل تقدمًا نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والحرص على تطبيقها كمنهج متكامل من أجل الاستفادة من مزاياها العديدة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي في حقيقة الأمر أسلوب للحياة تتعهد فيه المنظمة بتحقيق رضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة له. ولا شك في أن هذا الأسلوب يختلف من منظمة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر، لكنه يمتلك مبادئ ومرتكزات أساسية يمكن استخدامها لضمان حصول المنظمات على الحصة السوقية المناسبة، وزيادة الأرباح وتقليص التكاليف (Yusof and Aspinwall, 2000).

ولأن إدارة الجودة الشاملة تهتم أساسًا بالتحسين المستمر للأداء، فإن تحقيق ذلك يتطلب أن يلم الأفراد بما يجب أن يؤدوه، وكيف يؤدونه، وامتلاك الوسائل والأدوات المناسبة لذلك، وأن يكونوا قادرين على قياس الأداء واستلام المعلومات الخاصة بالمستويات الحالية للإنجاز. وعليه فإن هذه الفلسفة تتجاوز الفلسفة والممارسات الخاصة بحلقات الجودة النوعية وما يسمى بضمان الجودة Quality Assurance والسيطرة.

تركز الدراسة الحالية على استكشاف مستويات تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر، والتعرف على مدى تأثير العوامل الديموجرافية لهذه المنظمات (العمر والحجم) على ممارسة هذه الركائز.

مشكلـــة الدراســـة:

من يتابع التطورات الكبيرة التي حصلت بمفهوم الجودة ونطاقها خلال العقدين الماضيين يجد أن الجودة لم تعد محصورة فقط في إطار السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بل امتدت لتشمل جميع موارد المنظمة وأنشطتها، وكيفية إدارتها. أصبح لدينا

الآن مفهوم استراتيجي للجودة يتضمن جميع أنشطة المنظمة، ويركز أساسًا على معطيات إدارة الجودة الشاملة ذات العلاقة بهذه الأنشطة.

لقد اتجهت غالبية الشركات الكبيرة في الدول المتقدمة نحو التعامل مع الجودة ضمن هذا المفهوم الشامل. وتبنت إدارة الجودة الشاملة منهجًا استراتيجيًا للتنافس في سوق شديدة التغير. ومن الواضح أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة (سواء أكانت تصديرية أم إحلالية) ستواجه الكثير من العقبات بازدياد تطبيق نظام التجارة العالمية وترسيخ مفاهيم العولمة. حيث إن قدرة الشركة على المنافسة في إطار الجودة والمواصفات والسعر هي التي ستحدد مدى استمراريتها في هذه الأسواق. ونرى أنه من الضروري أن تتبنى المنظمات الصناعية الصغيرة في دولة قطر هذه الفلسفة أيضًا، أي جعل إدارة الجودة الشاملة خيارًا استراتيجيًا لتتمكن من التنافس بنجاح على المستوى الإقليمي والعالمي، وتتخطى إشكالية ضيق السوق المحلية والتوسع في استغلال الطاقات الصناعية الموجودة في هذه المنظمات.

لكن المشكلة تكمن – أيضًا – في أن أغلب الدراسات التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة ركزت على المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة، ولاسيما في اليابان والولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية، ولم تعط الاهتمام الكافي لبحث هذا الموضوع في الشركات الصناعية الصغيرة في الدول النامية. كما أن الكثير من العاملين في هذه الشركات غير ملمين بأساليب إدارة الجودة الشاملة وركائزها الأساسية، ولا يدرون بأي الركائز والأنشطة يبتدئون (AL.Kalifa and Aspinwall, 2000).. كما لوحظ – أيضًا – أن غالبية هذه الشركات تتعامل مع إدارة الجودة الشاملة وكأنها شبيهة بأنشطة حلقات الجودة النوعية Quality Circles (Madu, 1997). علما بأن الكثير منها يدرك تمامًا أن السبيل الوحيد لمواجهة هذه التحديات وتجاوزها بشكل جيد هو تبني إدارة الجودة الشاملة منهجًا محددًا، (Moreno – Luzon, 1993). ومن هنا فإن اختيار القطاع الصناعي ميدانًا لهذه الدراسة في دولة قطر من شأنه المساهمة في تجاوز هذه الإشكالية إلى حد بعيد.

أهميـــة الدراســـة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الصناعات الصغيرة ودورها في الاقتصاد القطري، فهي تتيح فرص عمل برءوس أموال قليلة، الأمر الذي يساعد على استثمار مدخرات المواطنين والاستفادة منها في مجالات استثمارية مخطط لها مسبقًا، وهي تساعد على استغلال المواد الأولية المتوفرة محليًا، والاستفادة من منتجات الصناعات الأخرى ومخلفاتها (العمادي، 2002: 5). وهي تعد – أيضًا – مجالاً جيدًا للإبداع والتطوير، هذا إلى جانب كثرة عدد العاملين فيها، (Yusof and Aspinwall , 2000)، فقد بلغ عدد الشركات الصغيرة (277) شركة في عام 2002، أي بنسبة (5.74%) من إجمالي الشركات الصناعية البالغ عددها (372) شركة، كما بلغ مجموع رأسمالها (461.3) مليون ريال قطري. وهذا يشكل (1.6%) من إجمالي رأس المال المستثمر في النشاط الصناعي في ذلك العام أيضًا. وبلغ عدد العاملين في هذه الصناعات(12115) عاملاً، أي نحو (45%) من إجمالي العاملين في القطاع الصناعي في الفترة نفسها والبالغ (26811) عاملاً.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها من أولى الدراسات الاستكشافية التي تحاول التعرف على حقيقة تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في قطر، وخاصة أن هذه الشركات تبذل جهدها للانفتاح على الأسواق العالمية، نظرا لمحدودية السوق القطرية من جهة، وللطموحات الكبيرة التي يحملها العاملون في هذه الشركات من جهة أخرى.

ولاشك في أن نتائج هذه الدراسة ستكون على قدر من الأهمية والفائدة للجهات الحكومية المتعلقة بالجودة والجهات الأكاديمية والتدريبية في دولة قطر من ناحية زيادة الاهتمام بتطبيق هذه الفلسفة.

أهداف الدراســـة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية :

1- تشخيص واقع تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر.

2- التعرف على الركائز الأكثر ممارسة في الشركات التي أخضعت للدراسة.

3- الوقوف على طبيعة العلاقة بين بعض العوامل الديموجرافية للشركات الصناعية الصغيرة (كالحجم والعمر) ودرجة ممارسة ركائز إدارة الجودة الشاملة.

4- تقديم بعض التوصيات للمديرين في هذه الشركات فيما يتعلق بتطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة.

أسئلة الدراسة وفرضياتها:

في ضوء الأهداف السابقة وطبيعة مشكلة الدراسة يمكن إثارة ثلاثة أسئلة أساسية تحاول الدراسة الحالية الإجابة عنها وهي :

السؤال الأول: ما مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة – التركيز على الزبون – تدريب العاملين – مشاركة العاملين – الإدارة بالحقائق – فرق العمل – العلاقة بالمورد – التخطيط الاستراتيجي للجودة – المقارنة المرجعية) في الشركات الصناعية الصغيرة في قطر؟

السؤال الثاني: أي الركائز هي الأكثر ممارسة من قبل الشركات الصناعية الصغيرة ؟

السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة بين العوامل الديموجرافية للشركات الصناعية الصغيرة (الحجم والعمر) ودرجة ممارسة ركائز إدارة الجودة الشاملة ؟

وإلى جانب هذه الأسئلة تم وضع فرضية أساسية خلاصتها :

توجد علاقة إحصائية إيجابية ومعنوية (بمستوى $\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة والعوامل الديموجرافية المتمثلة في عمر الشركة، وحجمها (معبرًا عنه بعدد العاملين).

محددات الدراسة :

1- ندرة الدراسات القطرية التي تهتم بإدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة، وتكاد تكون هذه الدراسة هي الأولى في هذا التوجه.

2- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالصناعات الصغيرة، وعدم وجود معيار متفق عليه بخصوص فرز الصناعات الصغيرة عن المتوسطة.

3- تعتمد دقة النتائج التي ستتم مناقشتها في هذه الدراسة على مدى صدق أفراد عينة الدراسة.

4- اقتصار الدراسة على المديرين وعدم تناولها بقية العاملين في الشركات عينة الدراسة.

الإطـــار النظـــري:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بتطوير الأداء التنظيمي في مختلف أنواع المنظمات الإنسانية. وقد لعبت الإدارة اليابانية دورًا رياديًا في هذا المضمار، وخاصة في ثمانينيات القرن الماضي، من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة. وقد تحقق لها ذلك نتيجة لاعتمادها على حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles، واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة، التي تعمق استخدامها بشكل واسع في ميادين الإنتاج والخدمات. (اللوزي، 1999: 224؛ وحمود، 2000: 71).

ويرى (الدرادكة وآخرون، 2001: 15) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية إدارة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن.

ويمكن تحديد مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بأنه: " تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات". وهذا يعني إشراك ومساهمة جميع العاملين وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات، بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين، (العلي، 2000: 495).

إن هذا التنوع في كيفية التعامل مع هذا المفهوم أدى إلى تنوع التعريفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، فهناك الذي يرى أنها " طريقة لإدارة المنظمة بأسلوب يضمن

النجاح طويل الأمد، من خلال رضا العميل وتقديم الفائدة لأفراد المنظمة وللمجتمع"، (Dobler &Burt, 1996: 210).

وهناك الذي يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الفلسفة التي تشمل الجهود المتواصلة لجميع الأفراد في المنظمة نحو تحسين الجودة وتحقيق رضا المستهلك"، (Stevenson, 1995: 492).

ويؤكد هذا التوجه (حمود، 2000: 76) فيقول: إن إدارة الجودة الشاملة هي: "فلسفة إدارة وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تجعل كل مواردها البشرية والمادية أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".

بينما عرفها كل من (Chase & Aquilano, 1995: 163) على أنها: " إدارة المنظمة ككل، من أجل أن تتميز في جميع أبعاد منتجاتها وخدماتها التي تهم العميل".

أما (Tunks, 1992: 13) فتقول: إنها مشاركة والتزام كل من الإدارة والعاملين على تقديم العمل بشكل مستمر؛ لمواجهة أو تجاوز توقعات المستهلك وتصوراته الخاصة بالسلعة أو الخدمة.

أما إيفانز (Evans, 1993: 52) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري متكامل موجه نحو التحسين المستمر في السلع والخدمات الأخرى التي تقدمها المنظمة.

كما يعرفها آخرون بأنها تتكون من أنشطة التحسين المستمر لكل فرد داخل المنظمة، في جهد متكامل نحو تحسين الأداء في جميع المستويات،هذا الأداء المحسن يوجه نحو عملية إرضاء الأهداف الوظيفية المتداخلة (Cross-functional) كالجودة، والتكلفة، وجدولة العمل، ورسالة المنظمة.

وبذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على دمج التقنيات الإدارية الأساسية مع جهود التحسين والأدوات الفنية، بمقتضى طريقة الضبط المركزة على تحسين العملية بشكل مستمر، بحيث تركز كل الأنشطة في النهاية على زيادة رضاء الزبون أو المستخدم (Goestsch & Davis, 1994: 4).

ويعرفها زكمند وزملاؤه (Zikmund et. al., 1995: 156) على أنها: "جهد المنظمة ككل والذي يشمل جميع الموظفين، والموردين، والزبائن، ومحاولة التحسين باستمرار لجودة المنتجات والخدمات لمواجهة توقعات الزبون ".

ومهما اختلفت خبرات الباحثين وتصوراتهم التي صاغوها من خلالها تعريفاتهم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم يتفقون على الأهداف الرئيسة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تقود في النهاية إلى تحقيق رضا المستهلك وتحسين أداء المنظمة. ويعكس هذا الاختلاف الأهمية التي يحظى بها موضوع إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية طبقها العديد من الشركات الإنتاجية والخدمية، فقادتها إلى تحقيق نجاح في جوانب تنظيمية ومالية مختلفة.

2- الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

يستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة في أية منظمة إلى مجموعة من الركائز الفكرية. كما أن الدراسات الأكاديمية عند تناولها إدارة الجودة الشاملة تستند في الغالب إلى تلك المرتكزات من أجل تسهيل فهم التطبيق والتقييم العملي لهذا الموضوع.

ويتضح من الفحص الدقيق للدراسات والبحوث التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة أن هناك تباينًا واضحًا في عدد هذه الركائز وفي التحديد الدقيق لماهية المرتكز الواحد. ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي أجريت فيها الدراسات، بالإضافة إلى تنوع المعايير التي تعتمدها الدول والجوائز المقدمة للشركات التي تحقق تلك المعايير. وتجمع غالبية البحوث الميدانية التي أنجزت خلال العقد الحالي على أن المرتكزات الآتية هي الأكثر انتشارًا واعتمادًا بين الباحثين :

1- دعم والتزام القيادة العليا Leadership Support And Commitment

2- التركيز على تحقيق رضا المستهلك Focus on achieving customer satisfaction

3- مشاركة العاملين Employees Involvement

4- تدريب العاملين Employees Training

5- فرق العمل Teamwork

6- العلاقة بالموردين Suppliers Relationship

7- التخطيط الاستراتيجي للجودة Strategic Planning of Quality

8- الإدارة بالحقائق Management By Facts

9- المقارنة المرجعية Benchmarking

وهذه الركائز هي التي اعتمدتها الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)، وعليه ستعتمد الدراسة الحالية هذه الركائز؛ للوقوف على مستويات تطبيقها في الشركات الصناعية الصغيرة في قطر.

الدراســـات السابقـــة:

هناك العديد من ***الدراسات العربية*** التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى، فقد درس (علوش، 1997) إدارة الجودة الكلية وأثرها في الإنجاز في قطاع الصناعة الكيماوية في الأردن، بالإضافة إلى تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الكلية من خلال قياس عناصرها المتمثلة في: مشاركة العاملين، التدريب والتعليم، نظام الاتصال في الشركة، التركيز على العملاء، استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة، التزام الشركة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين، ووحدة أهداف الشركة والعاملين.

وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد العينة البالغ (155) شركة، وكانت نسبة الاستجابة (72%) تمثل (112) استبانة. وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة هو تبني الشركات العاملة في قطاع الصناعة الكيماوية في الأردن لإدارة الجودة الكلية بجميع عناصرها.

كما قام (المنصور،1997) بعمل مقارنة بين ممارسات تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مستشفى حكومي وآخر خاص في الأردن، وقد أخذ (490) موظفًا و(40) مريضًا. وبعد تحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستبيان توصل الباحث إلى أن

هناك انخفاضًا في تطبيق خمسة عناصر من بين ستة عناصر في المستشفى الحكومي، وهي: مقاييس الأداء، والتحسين المستمر، والعلاقة مع المورد، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبون. أما العنصر الذي حصل على تطبيق جيد فهو عنصر القيادة. أما في المستشفى الخاص، فكان هناك تطبيق جيد لأربعة عناصر، هي: التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، والقيادة، والعلاقة بالمجهز. وخلص إلى تفوق القطاع الخاص في مجال تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، مقارنة مع مستويات التطبيق في القطاع الحكومي.

ودرس (الصرن، 1999) طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، مقارنًا بين القطاع العام والقطاع الخاص، من أجل الوقوف على واقع الجودة في المنظمات الصناعية السورية تمهيدًا لكشف المعوقات التي تتناول الجودة، وكيف يمكن التغلب عليها، وقدم الباحث عددًا من النتائج أهمها: عدم وجود دور يذكر للإدارة العليا في تطوير وتحسين الجودة – انعدام استخدام الأساليب والطرائق الإحصائية المستخدمة في تحسين الجودة – عدم إشراك العمال في عمليات التدريب – عدم وجود دوائر للجودة أو فرق عمل – القصور في عملية تخطيط الجودة – الإهمال الكبير لدور المستهلك.

وقام (النيادي، 2000) بدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، في القطاعين العام والخاص مستخدمًا الاستبيان لجمع البيانات. وقد وزع (1120) استبيانًا، أعيد منها (963) صالحة للتحليل. وقد وجد الباحث علاقة معنوية في ممارسة ركائز الجودة الشاملة بين منظمات الخدمة العاملة في القطاع الخاص والقطاع العام، وكانت لصالح منظمات الخدمة الخاصة، كما وجد علاقة معنوية بين أعمار المنظمات التي درسها ومستوى ممارستها لغالبية ركائز إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك علاقة معنوية بين حجم المنظمة وعمرها ومدى ممارستها لركيزة المقارنة المرجعية، والتزام القيادة الإدارية، وتطوير الإدارة العملياتية والتحسين المستمر، ودمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة.

بينما اهتم (العلاونة، 2002) بدراسة أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، إضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها. مستخدمًا الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (20) شركة، وقد وزع (110) استبانات، استرجع منها (100) استبانة. وقد شملت المرتكزات - التي تناولها - كلاً من التزام الإدارة العليا بالجودة، وأهداف وسياسات الجودة، ونظام الحوافز والمكافآت، والتدريب والتعليم، ورسمية التحليل والتصميم، والإدارة بناءً على الحقائق، والسيطرة على عمليات التصميم، ومشاركة العملاء، ومشاركة الموردين، ومشاركة العاملين. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها أن هذه الشركات تطبق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر ومستوى جودة البرمجيات.

وإلى جانب الدراسات العربية هناك - أيضًا - ***الدراسات الأجنبية*** التي تناولت تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمة، ومن بين هذه الدراسات:

1- دراسة (Witcher, 1994) عن تبني إدارة الجودة الشاملة في (645) منظمة صناعية وخدمية في سنغافورة، وأشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة رسخت في المنظمات الصناعية الكبيرة أكثر من المنظمات الخدمية والمنظمات الصغيرة، وأن غالبية المنظمات التي تملك فلسفة إدارة الجودة الشاملة تستقصي آراء زبائنها خارج تلك المنظمات مرة أو أكثر خلال السنة ومثلت ما نسبته (73%). وهذا يشير إلى أن المنظمات أكثر نشاطًا فيما يتعلق بالمستهلك، كما وجد الباحث ضعفًا في الالتزام عند ربع المنظمات التي تم بحثها.

2- بحث (Chang & Lu ,1995) الأوضاع الراهنة لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية التايوانية، من خلال دراسة سبع ركائز لهذه الفلسفة هي: دور الإدارة العليا - سياسة الجودة - دور دائرة الجودة - التدريب - علاقات الموظفين العملية - تصميم المنتج والخدمة - إدارة جودة المورد. وشملت الدراسة(41) مديرًا تنفيذيًا، وتوصل الباحثان إلى أن معظم الشركات التايوانية تملك نظام رقابة على الجودة، ولديها

نظام رسمي يقدم من خلاله الموظفون مقترحاتهم المتعلقة بتطوير الجودة، بالإضافة إلى أن الشركات تشجع الموظفين من أجل الوصول إلى أهداف الجودة المحددة، من خلال أنشطة حلقات السيطرة على الجودة. ويميل المدراء في تلك الشركات إلى حل مشكلات الجودة من خلال التقارير المكتوبة والاجتماعات الرسمية، بينما يعمل العاملون على حال مشكلاتهم بالاجتماعات الرسمية والمناقشات غير الرسمية وجهًا لوجه. كما وجدا أن درجة مشاركة جميع الدوائر في تطوير المنتجات الجديدة في الشركات التايوانية عالية.

3- قام الباحثان(Anderson & Sohal, 1999) بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء في منظمات الأعمال الصغيرة. وشملت الدراسة (62) شركة صغيرة في أستراليا، ركز الباحثان خلالها على ست ممارسات هي: القيادة – الاستراتيجية والسياسة والتخطيط – المعلومات والتحليل – الأفراد – التركيز على المستهلك – جودة العملية. واهتما بأثر تلك الممارسات على الأداء التنظيمي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

إن ممارسات القيادة أثرت بشكل كبير على جودة المنتج أو الخدمة، وعلى مرونة التسليم. ولم يجد الباحثان علاقة إحصائية بين ممارسات الاستراتيجية، والسياسة والتخطيط وبين مؤشرات الأداء المختلفة. كما لم يجدا علاقة إحصائية بين ممارسات المعلومات والتحليل وممارسات إدارة الأفراد على مؤشرات الأداء المختلفة. ومن جانب آخر أثرت ممارسات التركيز على الزبون بشكل كبير على مرونة التوصيل ولم تؤثر على كل من الإنتاجية وتكلفة تقديم المنتج. كما أثرت ممارسات جودة العملية كثيرًا على جودة المنتج أو الخدمة.

4-دراسة (Rahman, 2001) بعنوان" ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي... دراسة مقارنة للمشاريع الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم التي لديها شهادة أيزو 9000 والتي لا يوجد لديها شهادة أيزو 9000"، حيث عمل الباحث على دراسة ركائز إدارة الجودة التالية: القيادة، المعلومات والتحليل، الاستراتيجية والتخطيط، تفويض ومشاركة العاملين، تدريب وتطوير العاملين، إدارة المستهلك، رضا المستهلك، تصميم

إدارة الجودة، الرقابة على العملية. شملت الدراسة (53) شركة اختيرت عشوائيًا من قائمة للمشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم تم الحصول عليها من دائرة التجارة والاقتصاد لشرق أستراليا. وقد توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم التي تملك ولا تملك شهادة الأيزو 9000.

إن أكثر الدراسات السابقة التي تناولناها هنا تمت في المنظمات الكبيرة، وفي دول ومجتمعات متباينة. وهي تشير أيضًا إلى أن هناك مرتكزات أساسية لإدارة الجودة الشاملة تراوح عددها بين ست وعشر ركائز، وأن هذه المرتكزات لم يتم تطبيقها بصورة كاملة. كما أجمعت غالبية الدراسات على أن هناك علاقة بين مستوى التنفيذ وكل من حجم الشركة وعمرها والأداء. وقد كشف البعض من هذه الدراسات على أن مستوى تطبيق الركائز كان أفضل في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام.

منهجيــــة الدراســـــة:

تستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية في مدينة الدوحة، وذلك بهدف التعرف على مدى تطبيق الشركات الصناعية الصغيرة للركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

مجتمـــع وعينـــة الدراســـة:

ضم مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر البالغ عددها (277) شركة. تقع الغالبية العظمى منها في المنطقة الصناعية بمدينة الدوحة (العمادي: 2002)، لذلك تركزت الدراسة على الشركات الموجودة في هذه المدينة.

وقد اختيرت عينة عشوائية من المديرين في(65) شركة صناعية، وتم توزيع(65) استمارة عليهم، استرجع منها (60) استمارة صالحة للتحليل، أي ما يعادل (21,7%) من أصل المجتمع، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا لأغراض التحليل. وهؤلاء المدراء هم مدراء عموم (أو نوابهم)، وهم مسئولون عن إدارة هذه الشركات وتصريف أمورها اليومي. وقد

حاولنا تمثيل أغلب أنواع الشركات في العينة حيث ضمت العينة بعض الشركات الغذائية، والإنشائية، والنسيج، والأقمشة، والأثاث، وبعض الشركات الكيماوية، والأصباغ.

استبانـــة الدراســـة:

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها الأولي على عشرة أساتذة متخصصين في العلوم الإدارية، ويعملون في جامعة قطر وبعض الجامعات العربية الأخرى، من أجل إبداء الرأي بخصوص وضوح الأسئلة ومدى ارتباطها بالركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وقد أخذت مقترحاتهم في الاعتبار وتم تعديل الاستبانة بناء عليها. وأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي تتكون من جزأين، خصص الأول لجمع معلومات عامة عن المدراء والشركات التي يعملون فيها، وبلغ عدد فقرات هذا الجزء (11) فقرة. أما الجزء الثاني فقد تعلق بركائز إدارة الجودة الشاملة، وهي تسعة تم اختيارها في ضوء الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية، وضمت (40) سؤالاً موزعة على النحو التالي :

- التزام الإدارة العليا بالجودة. 5
- التركيز على الزبون. 5
- مشاركة العاملين. 4
- تدريب العاملين 5
- فرق العمل. 4
- العلاقة بالموردين. 5
- التخطيط الاستراتيجي للجودة 4
- المقارنة المرجعية. 4
- الإدارة بالحقائق. 4

وقد دلت نتائج اختبار كرونباخ ألفا على قوة ثبات وملاءمة الاستبانة لقياس ما هو مناط بها من محاور، حيث كانت نتيجة الاختبار الكلية لجميع ركائز إدارة الجودة الشاملـــة(89%)، وهي درجة عالية يمكن الوثوق بها في عملية قياس هذه المرتكزات.

معاييــر القيــاس:

أُعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات المديرين بخصوص مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت الإجابات بين أتفق تمامًا وتساوي (5) درجات، ولا أتفق تماما وتساوي درّجة واحدة فقط. أما بالنسبة لمستويات التطبيق فهي كما يلي :(2:1)= واطئ، (3) = وسط أو معتدل، (5:4)=عال.

المعالجة الإحصائية:

تمت الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences في تحليل البيانات التي جمعت. واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية (كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى استخدام ارتباط بيرسون لاكتشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية وممارسة تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية القطرية. ومن بين الضوابط التي اعتمدت في اختيار الشركة هو ألا يقل عمرها عن خمس سنوات. وأن يتــراوح عدد العامليــن فيها ما بيــن (20-100) شخص، وأن يكون رأس مالها بيــن (250) ألف ريال قطري وحتى (5) مليون ريال. والمعيار الأخير هو الذي تستخدمه الدراسات الصناعيــة في قطــر (العمادي: 4،2002).

تحليل النتائج والمناقشـــــة:

من أجل تسهيل عملية عرض نتائج الدراسة ومناقشتها سيتم تقسيم هذا الجزء إلي أربعة أقسام، يتناول أولها وصف خصائص عينة الدراسة، ويركز القسم الثاني على بيان واقع تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بينما ينفرد القسم الثالث ببحث طبيعة العلاقة بين العوامل الديموجرافية للشركات التي تم بحثها ودرجة ممارسة أو تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة فيها، وفي القسم الرابع سنناقش بشيء من التفصيل نتائج الدراسة.

أولاً: وصف خصائص عينــــة الدراســـة:

1- الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين:

يبين الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة الإجمالية في الشركة)، ومنه نلاحظ أن جميع أفراد العينة من الذكور. أما بالنسبة للعمر، فإن الغالبية تقع أعمارهم في الفئة (41-50سنة)، حيث بلغ عدد المدراء في هذه الفئة (33) وبنسبة مئوية بلغت (55%)، تليها الفئة العمرية (31-40 سنة) والتي بلغ عدد أفرادها (20) وبنسبة مئوية (33.3%)، ثم الفئة العمرية (51-60 سنة)، وفيها (7) مدراء وبنسبة مئوية (11.7%). أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فإن غالبية المديرين لديهم شهادة البكالوريوس. حيث بلغ عدد الحاصلين على هذه الشهادة (47) مديرًا، ونسبتهم (78.3%). أما حملة الدبلوم فعددهم (8) مدراء، ونسبتهم (13.3%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على الماجستير (5) مدراء، ونسبتهـم (8.3%) من إجمالي أفراد العينة. أما بالنسبة لسنوات الخبرة الإجمالية في الشركة، فهناك (16) مديرًا تراوحت خبرتهم بين(1- 5) سنوات،(17) مديرًا تراوحت خدمتهم بين(5-10) سنوات، والبقية وعددهم (27) مديرًا كانت خدمتهم عشر سنوات أو أكثر.

جدول رقم (1)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	100
	أنثى	-----	----
العمر بالسنوات	31-40	20	33.3
	41-50	33	55
	51-60	7	11.7
المجموع		60	100
المؤهل العلمي	إعدادية أو دبلوم عادي	8	13.3
	بكالوريـــوس	47	78.3
	ماجستـــير	5	8.3
المجموع		60	100
مدة الخدمة الإجمالية في الشركة	1-5 سنوات	16	26.7
	5-10 سنوات	17	28.3
	10سنوات فاكثر	27	45.0
المجموع		60	100

2- الخصائص التنظيمية للشركات :

إن التدقيق في الأرقام الواردة في الجدول رقم (2) الخاص بخصائص الشركات التي يعمل فيها هؤلاء المدراء يبين أن عمر الشركة يميل لصالح الشركات التي يقع عمرها بين (5-10) سنوات، وهي تمثل (40%) من مجموع الشركات. أما بخصوص عدد العاملين فإن (33) شركة يتراوح عدد العاملين فيها بين (21- 40) شخصًا، وهي تشكل (55%) من مجموع الشركات. بينما بلغ عدد الشركات التي يعمل فيها 61 شخصًا فأكثر تسع شركات، أي (15%) من العينة. ومن جهة أخرى يؤشر الجدول - أيضًا - أن هذه الشركات تمتلك تخصصات صناعية متنوعة، فهناك شركات متخصصة في الأغذية، وأخرى في النسيج والأقمشة، والأصباغ، والأثاث، والكيماويات، والتشييد....إلخ.

جدول رقم (2)

الخصائص التنظيمية للشركات في عينة الدراسة

المتغيرات التنظيمية		التكرار	النسبة المئوية
حجم الشركة (عدد العاملين)	21-40	33	55
	41-60	18	30
	61 فأكثر	9	15
المجموع		60	100
عمر الشركة بالسنين	5 -10	24	40
	11-15	22	36.7
	16سنة فأكثر	14	23.3
المجموع		60	100
نوع النشاط الصناعي	غذائية	13	21.7
	نسيج وأقمشة	4	6.7
	أثاث خشبي ومعدني	11	18.2
	إنشائية	12	20
	كيماوية وأصباغ	16	26.7
	أخرى	4	6.7
المجموع		60	100

ثانيًا: واقع تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة:

من بين الأهداف التي نروم الوقوف على حقيقتها هو التعرف عن قرب على مستويات تطبيق الركائز الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة، وتأتى أهمية هذا الهدف من حيث إنه يتيح للباحث التعرف على المستوى العملي لتطبيق

ركائز الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة التي أخضعت للدراسة، وبالتالي التوصل إلى تقييم عملي لما هو موجود من هذه الركائز على أرض الواقع، وتقديم المقترحات الخاصة بعملية تعزيز تطبيق إدارة الجودة. وفيما يلي مناقشة لكل ركيزة من حيث أهميتها في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومدى وجودها في الشركات القطرية:

1- التزام الإدارة العليا بالجودة:

يؤكد الخبراء العاملون في مجالات إدارة الجودة على أن من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا والتزامها للجودة. ذلك لأن قرار تطبيق ودعم إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي في المقام الأول. وتأتى أهمية الإدارة في هذا الإطار عبر امتلاكها القدرة على تطوير ونشر رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الجودة، (Martin, 1993). والملاحظ على الإدارة العليا في الشركات القطرية التي أخضعت للدراسة التزامها العالي بتطبيق إدارة الجودة، والمساهمة في عمليات تحسينها ومناقشة القضايا التي تعترضها في عملية التطبيق، ويتجسد ذلك في أن الفقرات الأربع الأولى تجاوزت متوسطاتها الوسط الفرضي (3) واقتربت نحو الحد الأقصى لعملية التطبيق،أي (5)، انظر الجدول رقم (3). كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.59 – 0.86) الأمر الذي يؤكد التجانس الكبير في إجابات المديرين، وهذه الصورة ليست مستغربة؛ لأن الجودة تمثل الهدف الأول الذي تلتقي عنده جميع أنشطة إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة لركيزة التزام الإدارة العليا

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تقوم الإدارة العليا بمسئولياتها تجاه إدارة الجودة في الشركة	4.416	0.76	3	60
يتقبل رؤساء الأقسام مسئولياتهم نحو الجودة داخل الشركة	4.483	0.67	1	60
تشارك الإدارة العليا في عمليات تحسين الجودة	4.450	0.59	2	60
مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا دورياً	4.316	0.70	4	60
تشترك الإدارة العليا في كل الأنشطة المتعلقة بالجودة بالشركة	3.867	0.86	5	60

2- التركيــز على الزبــون:

إن نجاح الشركة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها على التفوق على منافسيها، من خلال الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار وتقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

لقد تم قياس مدى التزام الشركات القطرية نحو الزبائن والأهمية التي توليها للمعلومات المرتدة منهم ومعالجة شكواهم بصورة جيدة، ويعكس الجدول رقم (4) النتائج التي توصلنا إليها في هذا الخصوص. ومن الجدول نلاحظ أن الفقرتين الأولى والثانية جاءتا في المرتبة الأولى حيث حصل كل منهما على متوسط حسابي (4.56)، وهذه قيمة دالة على أن هذه الشركات تهتم بزبائنها بدرجة عالية جدًا فهم بالنسبة لها هدف استراتيجي يؤثر مباشرةً في بقائها في السوق، ويؤكد ذلك الاتفاق الكبير بين أفراد عينة الدراسة حول محتويات هاتين الفقرتين، حيث بلغ إنحرافهما المعياري (0.59 و0.65) على التوالي. ليس هذا فقط، بل إن هذه الشركات تهتم جدًا بمتابعة زبائنها ومراقبة ردود أفعالهم تجاه السلع التي تقدمها لهم. وتهتم كثيرًا بالمعلومات التي يقدمونها على شكل مقترحات وشكاوى من أجل نيل رضائهم. إن إهمال ما يريده الزبون قد يؤدي إلى كارثة، وما تعكسه متوسطات الفقرات (3، 4، 5) في نفس الجدول خير دليل على هذا الاهتمام الكبير. وعند التدقيق في الانحرافات المعيارية التي حصلت عليها هذه الفقرات نجد أنها تراوحت بين (0.65 و 0.93)، الأمر الذي يؤكد واقعية إجابات أفراد عينة الدراسة.

جــدول رقم (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة التركيز على الزبون

الفقــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تلتزم الشركة بقوة بالهدف الخاص بإرضاء الزبائن.	4.566	0.59	1	60
تثبت الإدارة عمليًا أن رضاء الزبون له أهمية استثنائية.	4.566	0.65	1	60
تستخدم الشركة المعلومات التي يقدمها الزبون في تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها له.	4.133	0.93	3	60
يدرك العامل خصائص المنتجات عظيمة الفائدة للزبون.	4.050	0.65	4	60
تراقب الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.	4.336	0.78	2	60

3- مشاركة العاملين وتحفيزهم :

إن المشاركة الإيجابية للعاملين عن طريق المساهمة بأفكار لتطوير الجودة، وتحمل المسئولية مطلب أساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن العاملين بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية هم المصدر الأساسي للنجاح والإجادة والإبداع، ولا يمكن للشركة أن تحقق أهدافها الخاصة بالجودة الشاملة إلا من خلال تثقيف العاملين بأهميتها، وتحفيزهم لتحقيق مقترحات لتحقيق البرامج الخاصة بالجودة بأساليب متطورة.

ولغرض الوقوف على مستوى اهتمام الشركات الصناعية القطرية التي أخضعت للدراسة بمشاركة العاملين وتحفيزهم تم اعتماد أربع فقرات يوضحها جدول (5). وكما نلاحظ من الجدول، فإن جميع المتوسطات تجاوزت الوسط الفرضي بكثير، وجاءت الفقرة الثالثة بالمقدمة من حيث التطبيق في هذه الشركات، ويعني ذلك حرص الشركات على دعم معنويات العاملين بشكل متواصل، وقد بلغ المتوسط لهذه الفقرة (4.33)، تلتها في التطبيق الفقرة الثانية التي تؤكد أن هناك وعيًا ممتازًا بين العاملين بأهمية الجودة في نجاح الشركة؛ إذ بلغ المتوسط (4.28). ثم جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة لتؤكد أن العاملين يتحملون المسئولية المتعلقة بمخرجات أعمالهم، وبمتوسط (4.18) لكننا نلاحظ أن هذه الشركات لاتزال تمتنع عن وضع عمليات تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم الخاصة بتطوير برنامج الجودة الشاملة في مكان متقدم ضمن فقرات هذه الركيزة، علمًا بأن عملية التشجيع هي في حد ذاتها رافد مهم لرفع المعنويات وتطوير سياقات العمل في إطار تنمية وتطوير الجودة.

جدول رقم (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة لركيزة مشاركة العاملين وتحفيزهم

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجموع
تحمل الموظف المسئولية المتعلقة بمنجزات عملياته	4.183	0.85	3	60
يوجد وعي واضح بأهمية الجودة بين الموظفين	4.283	0.69	2	60
تهتم الشركة بإبقاء معنويات العاملين عالية	4.333	0.65	1	60
تشجع الشركة العاملين لتقديم مقترحاتهم الخاصة بدعم وتطوير برنامج الجودة الشاملة.	4.050	0.65	4	60

4- تدريـــب العامليـــن:

يشكل تدريب العاملين وتثقيفهم جانبًا أساسيًا في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وسبب ذلك أن هذه الفلسفة تستند إلى عملية التحسين المستمر للسلع لمواكبة حاجات الزبون المتغيرة باستمرار. وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الشركة وتتضمن تقنيات إحصائية وعلمية تساهم في قياس الجودة وتطويرها، نجحت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

وتتضمن عملية التدريب تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات، بالإضافة إلى تحقيق الأمان في عملية التطبيق. ومن أجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد لابد من توفير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لذلك.. وعند التدقيق في الفقرات الخمس المكونة لهذه الركيزة، وتفحص إجابات المديرين في الشركات الصغيرة نجد أن هذه الركيزة لم تحتل اهتمامًا كبيرًا من قبلهم، وإن كانت المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي، حيث تراوحت بين(3.40 - 3.46). انظر الجدول (6). ويتجسد ذلك في التشتت الواضح لقيم الانحراف المعياري لهذه الفقرات، حيث تراوحت بين (0.95 و 1.121).

وإذا تذكرنا أن الشركات الأوروبية الناجحة لا تحصر التدريب في المستويات الوسطى والدنيا فقط، إنما تشمل برامجها جميع العاملين حتى المستويات الإدارية العليا أيضًا وأن الشركات الأجنبية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تخصص برامج تدريبية متنوعة تعطي سنويًا ما يقارب (80) ساعة عمل، فإننا نعتقد أن ذلك يرجع إلى تباين وجهات النظر المستقبلية بين المديرين في هذه الدول، وليس لوفرة الموارد المالية والمادية فقط، (Ghobadian & Gallear, 1996: 95).

جدول رقم (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة تدريب العاملين

الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تشمل البرامج التدريبية المتعلقة بالجودة جميع العامين في الشركة	3.433	0.94	4	60
تقوم الشركة بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم	3.450	1.09	2	60
يدرب الموظفون وجميع المديرين (رؤساء الأقسام) على تقنيات حل المشكلات (مثل تحليل السبب والنتيجة، والعصف الذهني.. إلخ)	3.416	1.09	3	60
تتوافر الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتدريب وتثقيف العاملين على الجودة	3.466	1.12	1	60
يشارك الموظفون والمديرون في التدريب على العمل ضمن حلقات الجودة إن وجدت	3.400	1.21	5	60

5- فرق العمـــل:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة إحلال فرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية بدلاً من العمل الفردي أو الجماعي، فالأعمال اليومية لا يمكن إنجازها بشكل فردي مستقل عن أعمال الآخرين ومهامهم. وقد أخذت الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار أهمية تشجيع العاملين على تقبل فلسفة فرق العمل في تنفيذ المهام التي توكل إليهم، كما اتجهت إلى زيادة وعي العاملين بظروف إدارة الفرق ونشر ما يسمى بثقافة الجودة بينهم من أجل حسن إدارة هذه الفرق ذاتيًا بعيدًا عن الإشراف المباشر.

ولمعرفة مستوى تطبيق ركيزة فرق العمل في الشركات التي تناولتها الدراسة، تم وضع أربع فقرات يعكسها الجدول رقم (7). ونلاحظ أن الفقرة الثانية جاءت في المرتبة الأولي من حيث الممارسة، ووفقًا لهذه الفقرة، فإن أغلب الشركات القطرية تشجع العمل الفرقي بصورة عالية. وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.37) وبانحـــراف معيـــاري (0.69). وتمتاز هذه الفرق بتعدد مهامها، وهذا ما أكدته الفقرة الأولى التي احتلت المرتبة الثانية بين الفقرات. حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.83). وقد حصلت الفقرة الثالثة التي تؤكد على تشكيل الفرق من مستويات تنظيمية مختلفة في الشركة على متوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.99)، بينما حصلت الفقرة

الرابعة على متوسط (3.38). وتؤكد هذه الفقرة على أن الشركة تركز على استخدام فرق العمل التي تدار ذاتيًا. وقد احتلت هذه الفقرة الترتيب الأخير علمًا بأن هناك تباينًا واضحًا في تشتت إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري (1.35). ويبدو أن أغلب الشركات الصناعية التي أخضعت للدراسة لا تحبذ استخدام فرق العمل التي تدار ذاتيًا.

جدول رقم (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة فرق العمل

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
لإنجاز المهام اليومية تنظم الشركة الأفراد في فرق عمل متعددة المهام	4.116	0.83	2	60
يتم تشجيع العمل الفرقي في الشركة	4.376	0.69	1	60
تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة بالشركة	3.933	0.99	3	60
تستخدم الشركة بنجاح فرق العمل التي تدار ذاتيًا (أي بدون إشراف مباشر)	3.383	1.35	4	60

6- العلاقة بالموردين:

اتسمت الإدارة التقليدية في الشركات الصناعية بالاستقلالية في العمل وعدم اهتمامها كثيرًا بالطرف الذي سيورد احتياجات الشركة من المواد، والكيفية التي يتم بها اختيار تلك المواد المطلوبة لإنجاز السلع، بينما أخذت الإدارة الحديثة تتعامل مع المورد على أساس أنه شريك كالمستهلك تمامًا، تستمد منه المعلومات وتستعين به في مواجهة طلبات المستهلك. وللحقيقة فإن هذه العلاقة نجدها واضحة في الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، فجودة المورد هي أساس نجاح ممارسة إدارة الجودة الشاملة، و جودة المواد هي أساس عملية التحسين المستمر. ومن جهة أخرى فإن حرص الشركة على بناء علاقات قوية وطويلة مبنية على التعاون المتبادل بينها وبين الموردين من شأنه تسهيل سيطرتها على مستويات جودة التجهيزات التي تقدمها، ذلك لأن دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد المواد بالجودة المطلوبة يعد من الركائز المهمة في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث إن اختيار الموردين للمواد الأولية، والأجزاء نصف المصنعة، ومن يلتزمون بالمواصفات العالمية للجودة - له دور فعال في تحقيق منتجات عالية الجودة.

ولقياس مستويات تطبيق هذه الركيزة، اخترنا خمس فقرات، تقوم الشركة من خلالها باختيار الموردين وبناء علاقات متينة وطويلة معهم، في ضوء استكشافها لمدى تنظيم التزامهم ببرامج جودة واضحة، من خلال قيامها بعمليات الفحص والمراجعة للمواد الواردة. كما تم وضع سؤال خاص بمدى توجه الشركة نحو إتاحة الفرصة للموردين للمشاركة في عملية تطوير المنتج، ويوضح الجدول رقم (8) أن الفقرة الرابعة جاءت في المقدمة من حيث ممارسة الشركات لهـــا، إذ بلغ المتوسط (4.42) وبانحـــراف (0.69)، تلتها الفقرة الثانية الخاصة بحرص الشركة على بناء علاقات متينة وطويلة المدى مع الموردين، إذ بلغ المتوسط (4.18)، وفيها نجد أن هذه الشركات تحرص بدرجة عالية جدًا على إقامة مثل هذه العلاقة.

وتكاد غالبية أفراد العينة أن تجمع على هذا التوجه، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.77). ووفقًا لهذه الشركات يلتزم الموردون إلى حد كبير جدًا ببرنامج الجودة العالية (الفقرة الثالثة)، إلى جانب قيام الشركات – وبصورة واضحة تمامًا – بالتأكد من أن المواد التي تستوردها يتم توريدها بنفس المواصفات المحددة، ويؤكد ذلك متوسط الفقرة الرابعة الذي بلغت قيمته (4.42) وبانحراف معياري (0.69). لكن الملاحظ على الشركات التي أجريت فيها الدراسة أنها لاتزال تحجم عن مشاركة الموردين في عملية تطوير المنتج. وقد تفاوتت الإجابات حول هذه النقطة بشكل واضح، الأمر الذي جعل الانحراف المعياري يرتفع إلى (1.07).

جدول رقم (8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة العلاقة بالموردين

الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
يتم اختيار الموردين على أساس الجودة بدلاً من السعر.	4.08	0.90	4	60
تبني الشركة علاقات متينة وطويلة مع الموردين.	4.18	0.77	2	60
يلتزم الموردون الذين نتعامل معهم الشركة ببرنامج جودة واضحة لنا.	4.15	0.75	3	60
تهتم الشركة بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد الموردة.	4.42	0.69	1	60
نقوم بإشراك الموردين الأساسيين في عملية تطوير السلع التي ننتجها.	3.67	1.07	5	60

7- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة هو العملية الإدارية التي تستخدم لتنفيذ رسالة الشركة ورؤيتها والسياسات الخاصة بالجودة الشاملة، وذلك بتركيز وإعادة المصادر الحيوية للشركة لحل المشكلات الأساسية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن. لذلك فإن الجودة ــ في إطارها الاستراتيجي ــ تعد من أكثر المرتكزات الفكرية عمقًا، إذ بدون الجودة العالية غالبًا ما تتعرض الشركات للفشل الذريع في السوق التنافسي (حمود، 2000)، ويتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة توحيد جهود العاملين بشكل واع باتجاه إنجاز الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، ولا شك في أن الفشل في عدم إيجاد الروابط القوية بين مشاركة الجميع والخطط طويلة المدى ومسئولية إدارة الشركة، سيقود بالضرورة إلى فشل الشركة بصورة عامة، وضمن هذا الإطار تم وضع أربع فقرات، يوضحها الجدول (9).

وكما نلاحظ من الجدول، فإن جميع المتوسطات تراوحت بين (4.11 و4.50)، الأمر الذي يعني أن هذه الشركات تأخذ في الاعتبار وبدرجة عالية جدًا الجودة الشاملة، ليس لأنها مجرد برنامج عادي يدخل تحسينات إضافية،ولكن لأنها خطة استراتيجية طويلة المدى، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة الثانية أخذت المرتبة الأولى من حيث الممارسة. وتؤكد هذه الفقرة على أن رسالة الشركة تركز بالدرجة الأولى على رضا المستهلك

باعتباره الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة. وقـد بلغ المتوسط الحسابي لهـذه الفقـرة (4.50)، بانحراف معياري (0.67)، كما أن هذه الشركات تبذل قصارى جهدها لتحقيق التحسين النوعي المستمر للجودة، وهي ترى أن الجودة الشاملة ليست إدارة ضرورية فقط، بل أصبحت إلى حد بعيد عاملاً استراتيجيًا يحدد بقاء الشركات في عالم الأعمال.

الجدول رقم (9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة للتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة

الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تتعامل الشركة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى.	4.300	0.72	3	60
تركز رسالة الشركة على إشباع رضا المستهلك بالدرجة الأولى.	4.500	0.67	1	60
تدعم الإدارة العليا ــ وبصورة متواصلة ــ عملية التحسين المستمر للجودة على المدى البعيد.	4.467	0.65	2	60
أهداف وسياسات الجودة الشاملة مفهومة لدى العاملين بالشركة.	4.117	0.82	4	60

8- الإدارة بالحقائــق :

لكي تدير بنجاح لابد أن تعتمد على معلومات حقيقية مستمدة من الواقع، فإن اتخاذ القرارات الصائبة لايتحقق دون الاعتماد على الحقائق الواقعية، سيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة مساهمة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة. ويتطلب ذلك ضرورة أن تمتلك الشركة نظام معلومات فعالاً، له قدرة الوصول للحقائق والاستفادة منها في تطوير الجودة، وله القدرة على قياس النتائج عمليًا وبشكل دقيق، ولابد للشركة أن تمتلك القدرة على تزويد هذا النظام بالبيانات الخاصة بجميع الأنشطة الخاصة بتحسين الجودة من مصادرها الأساسية، وتمتلك القدرة على تحليل هذه البيانات لاستخلاص المعنى الدقيق اللازم لعمليتي تقييم النتائج واتخاذ القرارات الصائبة في مختلف المستويات الإدارية. وياتي التأكيد على أهمية توافر مثل هذه القدرات من حقيقة أن تحقيق مستويات رضا عالية عند الزبون لايتم إلا من خلال اعتماد الشركة على الحقائق (Besterfield, 1999)، وفي

ضوء هذه الأطر نتساءل: هل تمتلك الشركات الصناعية الصغيرة نظامًا معتمدًا لتوفير البيانات الخاصة بالجودة ؟ وهل تستخدم هذه البيانات لتطوير الجودة ؟ وهل تستخدم نتائج الفحوصات الخاصة بالجودة في تقييم أداء العاملين؟ وهل تحلل الشركة مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسة التي تكمن وراءها؟.

للإجابة عن هذه التساؤلات تم إعداد الجدول رقم (10)، ومنه نجد أن الفقرة الرابعة احتلت المرتبة الأولى بين الفقرات الأربع، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.20)، وانحرافها المعياري (0.63)، تلتها في الترتيب من حيث الممارسة الفقرة الثالثة، وبمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.83). وتؤكد هذه الفقرة ناحية ايجابية في هذه الشركات من حيث إنها تستخدم نتائج فحص الجودة في تقييم أداء العاملين والحكم على ترقيتهم، لكن الشيء الذي يقلق هو أن بعض الشركات التي أخضعت للدراسة لاتزال تفتقد نظامًا معتمدًا لتوفير البيانات الخاصة بالجودة من جداول زمنية محددة، وشركات أخرى لا تستخدم بيانات الجودة كأداة لإدارة الجودة في إطارها الشامل. ومما يؤكد ذلك ان المتوسطات الحسابية للفقرة الأولى والثانية كانت (3.48) و(3.70) على التوالي.

جدول رقم (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة لركيزة الإدارة بالحقائق

الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
لدينا نظام معتمد لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة وضمن جدول زمني محدد.	3.483	1.14	4	60
تستخدم بيانات الجودة كأداة لإدارة الجودة الشاملة.	3.700	0.98	3	60
تستخدم نتائج الاختبارات والفحوصات الخاصة بالجودة في تقييم العاملين والمديرين.	4.016	0.83	2	60
تحلل مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسة وراء حدوثها.	4.200	0.63	1	60

9- المقارنــة المرجعيــة - Benchmarking:

من أجل تطوير وتقييم الذات وتحديد متطلبات واحتياجات الزبون وتطوير مقاييس سليمة للإنتاجية، وتطوير الموظفين، تلجأ الشركة إلى عملية المقارنة المرجعية باعتبارها أداة فعّالة في محاكاة أفضل الممارسات الموجودة في الصناعة، ولتحقيق التحسين المستمر في عملياتها الإنتاجية. وكما نرى فإن إدارة الجودة الشاملة تتم على المستوى الداخلي من خلال مقارنة نفس العمليات داخل الشركات الأخرى، كما تتم على المستوى الخارجي من خلال مقارنة ممارسات العمل في نفس الصناعة (Bank, 2000: 42)، ومن أجل معرفة مستوى ممارسة الشركات التي تناولتها الدراسة الحالية للمقارنة المرجعية تم وضع أربع فقرات في الجدول رقم (11) لمقارنة الجودة ودراسة أفضل الممارسات التي تقوم بها الشركات المنافسة. ويتضح من الجدول أن هذه الشركات تهتم بدرجة عالية جدًا بموضوع المقارنة المرجعية للتعرف على المنتجات الشبيهة التي يقدمها المنافسون، وكذلك لمقارنة مستويات جودة العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع ما لدى المنافسين. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات الأربع بين (4.05 و4.37)، كما جاءت جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد الصحيح، وهو ما يؤكد اتفاق غالبية الشركات على أهمية ممارسة المقارنة المرجعية من أجل توفيرالإطار العملي لتحسين السلعة والعمليات الانتاجية والخدميه ذات العلاقة، لترضي زبائنها، وتحافظ على مكانتها التنافسية.

جدول رقم (11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات ركيزة المقارنة المرجعية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجموع
تدرس الشركة أفضل الممارسات التي يقوم بها المنافس و توليد الأفكار عن كيفية تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.	4.15	0.63	3	60
نستخدم المقارنة المرجعية بكثافة لمقارنة منتجات المنافسين التي تشابه منتجاتنا.	4.37	0.61	1	60
تقارن الشركة مستويات جودة العملية الإنتاجية والخدمية مع عمليات وخدمات مشابهة يؤديها المنافسون.	4.30	0.56	2	60
تساعد المقارنة المرجعية في تطوير وتحسين منتج الشركة.	4.05	0.94	4	60

الركائز الأكثر ممارسة من قبل الشركات الصناعية الصغيرة:

بعد أن تم استعراض مستويات تطبيق كل ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة – كما رآها المدراء – سيتم التطرق هنا إلى أكثر الركائز ممارسة في الشركات التي أخضعت للدراسة. ويبين الجدول رقم (12) الركائز التسع مرتبة حسب مستوى الممارسة من قبل المنظمات بناءً على درجة المتوسط الحسابي الأعلى.

ونلاحظ من الجدول أن الركيزة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي حظيت بممارسة عالية بلغت (4.34) من الحد الأعلى البالغ (5)، وهذا يعني أن الشركات الصناعية الصغيرة في قطر تدرك مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح إدارة الجودة الشاملة ونجاحها بصورة عامة. إذ إن عدم إيجاد الروابط القوية بين الجهود الخاصة بالجودة الشاملة وأهداف الشركة يقود بالضرورة إلى فشل المنظمة بصورة تامة .

كذلك يلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية لخمس ركائز أخرى هي على التوالي: التركيز على الزبون – دعم الإدارة العليا – المقارنة المرجعية – مشاركة العاملين – العلاقة مع الموردين.

وتأتي المجموعة الثانية من حيث مستويات التطبيق كما في الجدول رقم (12)، لتتضمن الركائز الثلاث التالية على التوالي: الركيزة السابعة المتعلقة بفرق العمل – الركيزة الثامنة المتعلقة بالإدارة بالحقائق – الركيزة التاسعة الخاصة بتدريب العاملين. وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الشركات تعتبر هذه الركائز (الممارسات) ذات أهمية عالية، لكنها لا تصل إلى أهمية الركائز التي وجدناها في المجموعة الأولى. أما الركيزة التي حصلت على أقل درجة متوسط حسابي بين الركائز التسع فهي المتعلقة بتدريب العاملين. وسوف نناقش الأسباب المحتملة لذلك عند مناقشة نتائج الدراسة.

جدول رقم(12)

الركائز الاكثر ممارسة في الشركات الصناعية الصغيرة التي تناولتها عينة الدراسة

الركيزة	المتوسط الحسابي	الترتيب	
التخطيط الاستراتيجي	4.34	1	المجموعة الأولى
التركيز على الزبون	4.32	2	
دعم الإدارة العليا	4.30	3	
المقارنة المرجعية	4.22	4	
مشاركة العاملين	4.13	5	
العلاقة مع الموردين	4.10	6	
فرق العمل	3.95	7	المجموعة الثانية
الإدارة بالحقائق	3.85	8	
تدريب العاملين	3.42	9	

ثالثًا: العلاقة بين الخصائص الديموجرافية وركائز إدارة الجودة الشاملة:

أشارت فرضية البحث إلى وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين ممارسة ركائز الجودة الشاملة وعمر الشركة وحجمها.إن افتراض وجود علاقة ديموجرافية للمنظمات (كالعمر والحجم)، وممارسة ركائز الجودة الشاملة هو افتراض منطقي إلى حد بعيد، فزيادة عمر الشركة تتبعه بالضرورة زيادة في درجة ممارسة الركائز، على اعتبار أن المنظمات الأكبر عمرًا تكون قد مرت بتجارب أكثر من المنظمات الأقل عمرًا، كذلك المنظمات الأكبر حجمًا (مقاسة بعدد العاملين) هي التي تتوافر لديها الإمكانات المادية والبشرية أكثر من المنظمات الأصغر حجمًا بافتراض أن هذه المنظمات تعمل في بيئة واحدة. (Black and Porter, 1996). ولغرض اختبار هذه العلاقة والوقوف على طبيعتها، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) الذي سيتم من خلاله الإجابة عن الهدف الثالث للدراسة والتساؤل الذي أثارته بهذا الصدد. والجدول رقم (13) يوضح هذه العلاقات.

جدول رقم (13)

العلاقة بين العوامل الديموجرافية للمنظمات (العمر، الحجم) ودرجة ممارستها للركائز

الركائز الارتباط	التزام الإدارة العليا	التركيز على العميل	مشاركة العاملين	تدريب العاملين	فرق العمل	الموردون	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة بالحقائق	المقارنة المرجعية
العمر	0.173	0200	0.250*	0.050	0.280*	0.208	0.152	0.061	-0.113
الدلالة الإحصائية	0.094	0.063	0.027	0.351	0.015	0.055	0.123	0.323.	0.194
الحجم	0.230*	0.149	0.229*	0.197	0.286*	0.133	0.158	0.153	0.070
الدلالة الإحصائية	0.039	0.128	0.039	0.066	0.013	0.155	0.113	0.121	0.296

* معنوي عن مستوى 0.05.

ويتضح من هذا الجدول وجود علاقة إيجابية بين عمر الشركة وبين جميع ركائز إدارة الجودة الشاملة، باستثناء ركيزة المقارنة المرجعية التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية. وربما كان سبب هذا الاستثناء هوعدم وجود شركة منافسة تصلح أن تتخذ أساسًا للمقارنة، أو لأن الشركات الأحدث عمرًا هي التي تهتم بموضوع الجودة أكثر من الشركات الأكبر عمرًا، أو لأن هناك اسبابًا أخرى تحتفظ بها هذه الشركات ولا تصرح بها للآخرين. كما يلاحظ – أيضًا – وجود ارتباط ذي دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين أعمار منظمات مجتمع الدراسة وبين ركيزتين هما: الركيزة المتعلقة بمشاركة العاملين، وركيزة فرق العمل. ولم تظهر أية دلالة إحصائية فيما يخص بقية الركائز الأخرى، علمًا بأنها حصلت على متوسطات حسابية عالية، الأمر الذي يؤكد أهميتها وتبنيها من قبل هذه الشركات، بغض النظر عن عمرها.

كما يتضح – أيضًا – وجود ارتباط إيجابي بين متغير حجم الشركات في عينة البحث وبين جميع ركائز إدارة الجودة الشاملة. وقد تراوحت علاقات الارتباط هـذه بين (0.286 – 0.070). وقد تميزت 3 ركائز بعلاقة معنوية مع حجم الشركة وهي: دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وفرق العمل. وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع نتائج

دراسة النيادي (2000) التي تناولناها سابقًا، حيث وجدت علاقة معنوية بين أعمار وأحجام الشركات التي تناولناها ومستوى ممارستها لغالبية ركائز إدارة الجودة الشاملة.

رابعًا: مناقشة النتائج والتوصيات:

استهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة بدولة قطر، والوقوف على طبيعة العلاقة بين مستويات تنفيذ هذه الركائز، والخصائص الديموجرافية للشركات التي أخضعت للدراسة. وقد أثارت الدراسة – بناء على هذه الأهداف مجموعة – من التساؤلات، وقدمت – أيضًا – فرضية رئيسة تعلقت بطبيعة العلاقة بين الركائز المطبقة وبعض الخصائص الديموجرافية التي تجسدت في عمر الشركة، وحجمها (مقاسًا بعدد العاملين). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج خدمت أهداف الدراسة وتساؤلاتها الأساسية. وسنحاول هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج ومناقشتها في ضوء المشاهدات والملاحظات التي تراكمت لدينا، والمعلومات التي أمدنا بها المدراء الذين تناولتهم الدراسة.

لقد تبين من تحليل البيانات أن أغلب المدراء العاملين في هذه الشركات هم من حملة البكالوريوس والماجستير، كما أن معظمهم لديهم خبرة عملية في الشركات التي كانوا مسئولين عن قيادتها لفترة تتجاوز الخمس سنوات، وهذه النتيجة تعزز حالة التفاؤل بأن موضوع إدارة الجودة الشاملة وتنفيذه يتم من قبل مدراء لديهم مستويات علمية عالية، وخبرات ميدانية غنية، وواضح أن المزاوجة بين البعد العلمي والبعد العملي من شأنها مساعدة المدير وهو يتحرك في اتجاه اتخاذ القرارات الأساسية، والتي من بينها القرارات الخاصة بعملية تبني وتنفيذ المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ومما يسهل عملية تنفيذ هذه المرتكزات هو أن غالبية الشركات التي تناولتها الدراسة يتراوح عدد العاملين فيها بين (21– 60) شخصًا. بمعنى أن الجهود المبذولة في عملية التنفيذ والمتابعة ستكون أقل بكثير مما يمكن ملاحظته في الشركات الكبيرة، والموزعة على أكثر من مكان واحد.

وبقدر تعلق الأمر بالإجابة عن التساؤل الأول، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع ركائز إدارة الجودة الشاملة تطبق بمعدل تجاوز الوسط الفرضي (3).الأمر الذي يعكس توجها إيجابيًا في إطار ممارسة الشركات لركائز إدارة الجودة الشاملة.

على أن التفحص الدقيق لمدى ممارسة كل ركيزة على حدة يشير بوضوح إلى تفاوت كبير في مستويات التطبيق. فقد أظهرت النتائج أن أكثر المرتكزات ممارسة هو التخطيط الاستراتيجي، وأقل المرتكزات تطبيقًا هو الخاص بتدريب العاملين. وبقدر ما تعكس هذه النتيجة الإجابة عن التساؤل الثاني الذي أثارته الدراسة الحالية، تثير في الوقت نفسه استغرابًا لدينا، إذ نجد أن بعض الشركات لا يبدي اهتمامًا كبيرًا بتدريب العاملين، ولا يهتم بنشره بين جميع المستويات الادارية برغم أن تدريب العاملين ونشر ثقافة الجودة بينهم يشكل مرتكزًا أساسيًا في إدارة الجودة الشاملة، وكلما أحسنت الإدارة تفعيل هذا المرتكز، ساهمت في عملية التحسين المستمر للسلع التي تنتجها، وواكبت في الوقت نفسه حاجات المستهلك.

ومما يلاحظ على هذه الشركات شدة اهتمامها بالمستهلك، حيث ترى في المستهلك المرتكز الأول الذي لا يجوز صرف الانتباه عنه أو التضحية به، فهو الهدف الاستراتيجي الأبرز الذي يتوجب الاهتمام بردود أفعاله وبمقترحاته وشكواه بشأن السلع التي تقدمها الشركة من أجل المحافظة على رضائه وإشباع حاجاته المتغيرة باستمرار. ولاشك في أن هذا التوجه له إيجابياته العديدة، لكننا بالمقابل يجب ألا نقلل من أهمية التركيز على الاهتمام بالمرتكزات الأخرى. وعلى سبيل المثال أشارت النتائج إلى ضعف اهتمام الإدارة بموضوع تشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام اليومية، إذ لا يزال الاهتمام ضعيفًا في مجالات تطعيم هذه الفرق بأعضاء من مستويات إدارية مختلفة وتخصصات وظيفية متنوعة، ولا تزال الإدارة في الكثير من هذه الشركات تحّجم مسألة الممارسات الذاتية لهذه الفرق. إن إدارة الجودة الشاملة عمل جماعي أساسًا قوامه المساهمة الإيجابية للأفراد، وهي مساهمة نابعة من الإيمان العالي بأهداف الشركة، وما تسعى إلى تحقيقه للعاملين، وبالتالي فإن عدم

إعطاء الاهتمام الكافي لهذه الأمور من شأنه إضعاف موقف الإدارة أمام العاملين، وقد يؤدي ذلك إلى إضعاف حماسهم في هذا التوجه الاستراتيجي.

كما دلت النتائج – أيضًا – على أن هذه الشركات في الوقت الذي تعطي فيه اهتمامًا كبيرًا لاختيار الموردين على أساس الجودة، تمتنع – إلى حد بعيد – عن الاستفادة من خبرات هؤلاء الموردين في عملية تطوير السلع التي تنتجها. ونعتقد أن هذا النهج أضاع فرصة ثمينة أمام هذه الشركات، فالخبرات التي بحوزة هؤلاء الموردين لايصح الاستهانة بها. وهم بما لديهم من معرفة ببواطن الأمور ذات العلاقة بنوعية المواد التي يتعاملون بها وعلاقاتهم المتواصلة مع المنافسين – يمكن أن يقدموا للشركة خدمات كبيرة. وقد يتساءل البعض: لماذا لا تستسيغ هذه الشركات مثل هذا التعاون؟ وهنا نستطيع القول: من خلال الملاحظات التي تكونت لدينا، تعتقد بعض الشركات أن لديها من الخبرات والمعرفة بأمور السلع ومكوناتها ورغبات المستهلك ما يغنيها عن إطلاع الأشخاص الخارجيين على حقيقة ما يجري داخل شركاتهم. كما أشار بعض المدراء إلى عدم تعاون الموردين – أساسًا – في هذا الجانب نتيجة لارتفاع الطلب على المواد التي يتاجرون بها، وهم ليس لديهم الوقت الكافي للدخول في مثل هذه الممارسات، ويبدو أن هناك شركات لديـــــها – أيضًا – نفس التوجه، بمعنى أن ما تنتجه من سلع يلقى استحسانًا عاليًا من المستهلكين، وهناك طلب متواصل على سلعها يفوق ماتنتجه أساسًا.

على أن ما يجلب الانتباه – حقًا – أن غالبية الشركات لاتزال تفتقد إلى نظام معتمد لتوفير البيانات الخاصة بالجودة وفق جداول زمنية مقرة رسميًا من قبل الإدارة، أو لا تستخدم بيانات الجودة كأداة جوهرية في إدارة الجودة الشاملة. إن المعلومات الصادقة والحديثة والكافية والمتاحة لمتخذ القرار عند الطلب، تساهم مباشرة في نجاح عمل الإدارة في نطاق الاستراتيجيات التي تخطط لها وتقوم بتنفيذها ومتابعتها.

وفيما يتعلق بإجابة السؤال الثالث، فقد أظهرت نتيجة اختبار الفرضية وجود علاقة إيجابية بين عمر الشركة وجميع ركائز إدارة الجودة الشاملة، باستثناء ركيزة المقارنة المرجعية، علمًا بأن هذه المقارنة مهمة تمامًا وتساهم مباشرة في توفير الإطار العملي

لتحسين السلع والعمليات الإنتاجية والخدمية، والوصول إلى تعزيز رضاء المستهلك، والمحافظة على مكانة الشركة في السوق التنافسية.

ويبدو أن هذا الاستثناء يرجع إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية : حداثة بعض الشركات، حيث كان لدينا (24) شركة تتراوح أعمارها بين (5– 10) سنوات. أو نتيجة لتماثل السلع التي تنتجها هذه الشركات، وبالتالي عدم وجود شركة منافسة تصلح أساسًا للمقارنة. أو لأن السوق تستوعب ما تنتجه هذه الشركات، وبالتالي لا حاجة للمقارنة. وربما كانت هناك أسباب أخرى تحتفظ بها الشركات ولا تصرح بها للآخرين.

كما أظهرت نتائج تحليل البيانات – أيضًا – وجود علاقة معنوية بين مشاركة العاملين وفرق العمل، وأعمار الشركات التي أخضعت للدراسة، الأمر الذي يؤكد أهمية هاتين الركيزتين بالنسبة لبعض الشركات دون البعض الآخر، علمًا بأن الركائز الأخرى تمتعت – أيضًا – بعلاقات إيجابية، ولكنها لم تكن معنوية.

التـــوصيـــات:

اعتمادًا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والملاحظات التي تجمعت لدينا عبر اللقاءات العديدة مع أفراد العينة، تهيأت لدينا عدة توصيات نرى ضرورة عرضها هنا على النحو التالي :

***أولًا*:** يتمثل أحد محددات الدراسة الحالية في أن نتائجها تستند إلى تصورات مدراء الشركات فقط، ومن ثم فهناك حاجة إلى إجراء بحوث في المستقبل لمعرفة وجهات نظر الجهات الرئيسة الأخرى في هذه الشركات. وستكون مقارنة اتجاهات المديرين مع اتجاهات من يعملون تحت إشرافهم الخطوة التالية المناسبة لفهم طبيعة واقع عملية تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل.

***ثانيًا*:** تقترح الدراسة الحالية أن يتم توجيه الدراسات المستقبلية إلى تناول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع صناعي متخصص بصناعة محددة، كأن تكون الشركات المختارة غذائية، أو نسيجية، أو كيمياوية.... إلخ، وليست تخصصات

عامة كالتي تمت في الدراسة الحالية، وبالإمكان توسيع البحوث اللاحقة لتشمل مستويات التطبيق في أكثر من تخصص إنتاجي واحد.

ثالثًا: إن العلاقة بين عمر الشركة وحجمها من حيث التأثير المتبادل قد لا ينكرها أحد، لكن تأثير المتغيرات الديموجرافية على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة يختلف بين شركة وأخرى. ونرى ضرورة قيام الدراسات اللاحقة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر ببحث أثر هذه المتغيرات وأي من المتغيرات الأخرى - كالمستوى الثقافي للمدير وعمره ومستواه الإداري - على تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، من أجل الخروج بصورة أكثر شمولاً وتجسيدًا لحقيقة ما يجري في هذا الإطار.

رابعًا: مطلوب من الشركات التي تناولتها الدراسة الحالية الاهتمام بموضوع تدريب العاملين على كيفية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتحفيزهم على تبني التقنيات الخاصة بها، فإدارة الجودة الشاملة مهتمة ساسًا بالتحسين المتواصل للأداء، ومن أجل تحقيق ذلك لابد أن يلم الأفراد بما يجب أن يؤدوه، وكيف يؤدونه، وامتلاك الوسائل والأدوات المناسبة لذلك.

خامسًا: إن إيمان الإدارة العليا والتزامها بالجودة لا بد من نقله إلى بقية العاملين في الشركة، فإدارة الجودة الشاملة عمل جماعي يساهم به الجميع ولا يقتصر دوره على الإدارة العليا فقط. ولا يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها الخاصة بالجودة الشاملة إلا من خلال توعية العاملين بأهمية الجودة، وتشجيعهم وتحفيزهم على إتقانها في مختلف الأنشطة التي يمارسونها في الشركة.

سادسًا: مطلوب من هذه الشركات - أيضًا - تعزيز فرق العمل وتنشيطها، والعمل على نشر الفرق التي تدار ذاتيًا بعيدًا عن الإشراف المباشر الذي قد يعرقل - إلى حد بعيد - حرية تصرف الأعضاء.

سابعًا: لا بد من اعتماد الشركات على نظام معلومات رسمي ومتكامل يتعامل مع مختلف مكونات إدارة الجودة الشاملة ومراحلها الأساسية بموضوعية عالية، وأن يكون قادرًا – في الوقت نفسه – على تقديم المعلومات الميدانية (الحقيقية) الخاصة بالجودة، ضمن جداول زمنية محددة.

ثامنًا: أخيرًا، نرى ضرورة قيام الإدارة في هذه الشركات بتقوية الروابط بينها وبين الموردين، إذا كان بالإمكان إشراكهم في عملية تطوير المنتج. ولاسيما أن بعضهم لديه خبرات ثمينة بنوعية المواد التي يتعاملون فيها، وهم نتيجة لعلاقاتهم المتواصلة مع المنافسين، قادرون على تقديم خدمات كبيرة لهذه الشركات تساعدها على تخطي الكثير من المشكلات والصعوبات الخاصة بالسلع التي تنتجها.

المراجـــع

أولاً – المراجع العربية:

1. حمود، خضير كاظم. 2000. *إدارة الجودة الشاملـــة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الدرادكة، مامون؛ وآخرون. 2001. *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
3. الصرن، رعد. 1997. *طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام (بردى) والقطاع الخاص (الحافظ)، مع مثال تطبيقي على المؤسسات العامة للصناعات الهندسية (برادات)*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.
4. العلاونة، عمار علي. 2002. *أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة اليرموك.
5. علوش، نهلة جميل إبراهيم. 1997. *إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الاردن*. عمان، الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
6. العلي، عبدالستار. 2000. *إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
7. العمادي، يوسف. 2002. *الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر*. الدوحة: إدارة التنمية الصناعية، وزارة الطاقة والصناعة.
8. الطراونة، محمد. 2002. "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن. الجامعة الأردنية، *دراســات (العلوم الإدارية)*، مج 29، ع 1.
9. اللوزي، موسى. 1999. *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
10. النيادي، محمد علي حليس. 2000. *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة اليرموك.

ثانياً – المراجع الاجنبية:

1- Al-Kalifa, K.N. and Aspinwall, Elaine M. 2000. The Development of Total Quality Management in Qatar. ***The TQM Magazine***, Vol. 12. No.3. pp.194 -204.

2- Anderson, Mary; Sohal Amrik.S. 1999. The Study of The Relationship Between Quality Management Practices and performance in small Businesses, ***International Journal of Quality& Reliability Management***, Vol.16, No.9, PP. 859-877.

3- Bank, John. 2000. ***The Essence of Total Quality Management***, 2nd ed. Europe: Prentice Hall.

4- Besterfield, Glen H.; Besterfield - Sacre, Mary. 1999. ***Total Quality Management***, 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.

5-Chang, Pao-Long; Lu, Kuen-Horng. 1995. Current Statues of Total Quality Management Implementation in Taiwan Companies. ***The TQM Magazin***, Vol. 7, No.1, PP.14-19.

6- Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas J. 1995. ***Production and Operations Management: Manufacturing and Services***. 7th ed. The McGraw-Hill Companies.

7- Evans, James R. 1993. ***Applied Production and Operations Management***, West Publishing Company. 4th ed.

8- Ghobadian, A.; Gallear, Dn. 1996. Total Quality Management In Smes. ***Omega***, Vol. 24, No. 1, pp 83-106.

9 - Goetsch, Davad L.; Davis, Stanley. 1994. ***Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness***, Macmillan College Publishing Company.

10 - Madu , C. 1997. Quality Management in Developing Economic. ***International Journal of Quality Science*** , vol.2. No.4. pp.272 – 291.

11 - Martin , Lawrence , L. 1993. ***Total Quality Management in Human Service Organizations*** . California: Sage Publication Inc.

12 - Moreno – Luzon, M.D. 1993. Can Total Quality Management Make Small Firms Competitive ? ***Total Quality Management***, Vol. 4. No. 2. pp 165 -181.

13- Rahman, Shams-Ur. 2001. A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification. ***International Journal of Quality& Reliability Management***, Vol. 18, No. 1, PP. 35-49.

14- Simon A. Black and Leslie J. , Porter. 1996. Identification of the Critical Factors of TQM. ***Decision Sciences*** , Vol.27 , No.1 , PP.1-21.

15 -Stevenson, William J. 1999. ***Productions Operations Management***. 6th ed. The McGraw Companies.

16 - Tunks, Roger .1992. ***Fast Track to Quality: A 12-Month Program for Small to Mid-Sized Businesses***. McGraw-Hill.

17 - Witcher, Barry .1994. The Adoption of Total Quality Management in Scotland. ***The TQM Magazine***, Vol. 6, No. 2, PP. 48-53.

18 - Yusof, Shari M. ,Aspinwall, Elaine. 2000. TQM Implementation Issues; Review and Case Study. ***International Journal*** ,Vol. 20, No. 6, P. 634.

19 - Zikmund, William G.; Middlemist, R. Dennis; Middlemist, Melanie R. 1995. ***Business: The American Challenge For Global Competitiveness***. Richard D. Irwin.

Implementing of Total Quality Management Elements in Small Industrial Companies in the State of Qatar

Prof. Moayaid Al-Salim **Dr. Mohammad Al-Marri**

Dept. of Business Administration
Faculty of Administrative Science & Economics
The University of Qatar

Abstract

This study is intended to identify the extend to which the elements of total quality management are applied in small industrial companies working in the State of Qatar. These elements included top management commitment and support, focusing on customer, the fact-based management, employees involvement and training, teamwork, relations with suppliers, strategic planning of quality, and benchmarking. The study also aimed at exploring the type of relationship that exists between these elements and the demographical characteristics of the companies.

To achieve these objectives, a questionnaire was designed and distributed among (60) managers working in (60) small industrial companies as general managers or assistant general managers.

The results revealed that the application of these elements was above moderate and significant correlation has been found between the implementation of these elements and age and size of the studied companies.

Based on these findings the study presented few important recommendations to enhance successful application of total quality management in these companies.

تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام و الخاص الأردنية*

الدكتور / جمال داود أبو دولة
أستاذ مشارك – قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعـــة مؤتـــة

الدكتور / لـــؤي محمد صالحية
أستاذ مساعد – قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعـــة مؤتـــة

المملكة الأردنية الهاشمية

ملخــص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحوتقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية من خلال عدة أبعاد، أهمها مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل بينهما. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية.حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات وعددها (96) استبانة، وهي تمثل المجتمع الكلي للدراسة،وبلغ عدد المنظمات التي أعادت الاستبانة الخاصه بها (82) منظمة، منها (42) تعمل في القطاع العام الأردني، و(40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسه غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وكذلك عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثه.كذلك أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكامله لإدارة الموارد البشرية. وختاماً فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة من أجل تفعيل تبني منظمات الأعمال الأردنية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعلى جميع المستويات ذات العلاقة، وخصوصاً للأنشطة المرتبطة بإدارة مواردها البشرية.

* تم تسلم هذا البحث في يوليو 2004، وقبل للنشر في ديسمبر 2004.

مقدمـــة:

تعيش منظمات هذه الأيام – سواء أكانت منظمات قطاع عام أم خاص – في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية. ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيّف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سوف يكون الاختفاء والانزواء مصيرها. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية. فالتخطيط الاستراتيجي يمكّن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في تحديد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة لمختلف أنشطتها من حيث الكم والنوع، ولجميع المستويات الإدارية والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها؛ لتصبح المنظمة ذات إنتاجية عالية وتحتل مركزًا مناسبًا ومتميزًا بين المنظمات الأخرى. لذا تجدر الإشارة هنا إلى أهمية النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي لتفعيل الدور الهام الذي تقوم به في المنظمات.

ويجب أن تقوم المنظمات بتحقيق الربط والتكامل ما بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الرئيسة للمنظمة، فعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجيـــة المنظمـــة (Corporate Strategy) واستراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت ركنًا أساسيًا وجوهريًا في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية، وترابطه وتكامله مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

أهميـــة الدراســـة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي، ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عمومًا، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية، والتي يستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة. وتبرز كذلك أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الحيوي والهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنظمات في توجيه أنظارها نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية، وضرورة استخدامه وتطبيقه، وإلى ضرورة تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة ككل، مع بقية الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية إدارة الموارد البشرية. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال إعداد مراجعة نظرية شاملة لموضوع التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية، والتعرف على واقع ممارسته في البيئة الأردنية، حيث لاحظ الباحثان شح الدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت هذا الموضوع مما يجعل وحسب معرفة الباحثان هذه الدراسة من الدراسات النادرة في هذا المجال .

مشكلـــة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في إدا رة الموارد البشرية، ومعرفة واقع عملية الربط والتكامل بين ذلك المفهوم والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.
إن مشكلة الدراسة الحالية لم تحظ بوافر من الأبحاث الميدانية في العالم العربي بشكل عام أو في الأردن بشكل خاص، مما يجعل موضوع الدراسة الحالية مهمًا لمعالجة مفهوم

التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية، وعملية ربطه وتكامله مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.

أهـــداف الدراســـة:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة لهذه الدراسة في محاولة التعرف على ما يلي:

1- أهم الأدبيات والدراسات التي تناولت حقل التخطيط الاستراتيجي المعاصر، من أجل توفير خلفية نظـــرية ملائمة للدراسة.

2- التعرف على خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، التنظيمية والمؤسسية.

3- المدى الذي تتوافر فيه خطط استراتيجية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

4- المدى الذي تتوافر فيه خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

5- درجة الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

6- درجة ممارسة عناصر التخطيط الاستراتيجي والأنشطة المرتبطة به على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

7- أبرز المعوقات / الأسباب التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

8- تأثير نوع القطاع الذي تنتمي إليه المنظمات الأردنية (عام أو خاص) على المجالات آنفة الذكر.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

أسئلة الدراسة: تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل توجد خطة رسميه لعملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

2- هل توجد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

3- ما هي درجة ممارسة عملية الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

4- ما هي اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو كيفية الممارسة الفعلية لعناصر وأنشطة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟

5- ما هي اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الأسباب / المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟

فرضيـــات الدراســـة:

1- يوجد ضعف في وجود وتوافر عملية التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

2- يوجد ضعف في وجود وتوافر خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو وجود عملية الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الكيفية التي تتم من خلالها الممارسة الفعلية لعناصــر التخطيط الاستراتيجي وأنشطته لإدارة الموارد البشرية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين منظمات القطــاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الأسباب / المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

تعتبر التغيرات والتحولات السريعة والمستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات من أبرز التحديات التي تواجهها؛ فإذا كان البقاء والاستمرار والنمو من التحديات الرئيسة، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيّف مع البيئة تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق هذه الأهداف. ولهذا فقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها من أجل صياغة الاستراتيجيات، والتي من خلالها يتم خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع بيئتها، وذلك من خلال مواجهة التهديدات والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز الموقف التنافسي للمنظمة وتؤدي إلى تطوير وتحقيق أهدافها.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. وترتبط جميع الوحدات الوظيفية (المالية،

التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإنتاج،...إلخ) مع المنظمة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، وكذلك لغرض الرقابة على الفرص والمسائل التي تبرز في بيئة المنظمة.

يشهد الأردن تحولات وتغيرات بيئية مختلفة، تؤثر على منظماته العامة والخاصة على حد سواء، وهذا يستوجب من المنظمات الأردنية العمل على التكيف والتأقلم مع هذه التحولات والتغيرات المتسارعة حتى تستطيع أن تستمر وتنمو وتبقى. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخلاً رئيسًا يمكّن ويساعد هذه المنظمات على تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

إن عملية صياغة الاستراتيجية واعتمادها تتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي، فتحديد الاستراتيجية الجديدة لتحقيق الأهداف والمهام يعتبر المحصلة النهائية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ويعرف Chandler الاستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف والغايات الرئيسة طويلة الأجل للمنظمة وتبنّي طرق العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والغايات" (Chandler, 1962: 15). وعرفها Ansoff على أنها: "مجموعة من القرارات والتي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وبالتالي تحقيق التوافق فيما بينهما" (Ansoff, 1995: 10).

ويرى Quinn أن الاستراتيجية: "خطة شاملة ومتكاملة وموحدة تربط المزايا والقدرات الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية التي تواجهها، من أجل تحقيق أهـــداف المنظمة الأساسيـــة من خلال تنظيم وتقسيـــم موارد المنظمة بشكل فريد قابل للتطبيـــق" (Quinn, 1980: 5). ويرى Mintzberg أن الاستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة

ومرنة تربط بين نقاط الضعف والقوة للمنظمة والفرص والتهديدات المحيطة بها للوصول إلى تصميم محدد لتحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار نموذج للسلوك الاستراتيجي، بقصد الوصول إلى وضع محدد في البيئة وفق منظور المنظمة في التميز عن المنظمات الأخرى، والذي قد يتطلب الحفاظ عليه اعتماد المنظمة لمجموعة مناورات محددة. وقد توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة محاور أساسية للاستراتيجية، حيث إنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياق وسبيل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، كما أنها نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المتعمد أو حتى غير المتعمد للوصول لوضع مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي المقدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة (Mintzbreg, 1987).

ويرى Porter أن الاستراتيجية تنطوي على خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة، والتكيّف مع البيئة، وأن نجاح الاستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط التكامل بينها، وفي حالة عدم وجود المواءمة بين الأنشطة، فليس هناك استراتيجية متميزة ولا ديمومة لها(Porter, 1980) .

وعليه فإن الاستراتيجية تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وبأقصى كفاءة وفعالية. وأما فيما يتعلق بالركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الاستراتيجية، وهي التخطيط الاستراتيجي، فقد عرفه Glaister and Falshaw أنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (Glaister and Falshaw, 1999: 107). كما يرى Ansoff and McDonnel أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم البعض استراتيجية المنظمة"(Ansoff and McDonnel, 1990: 18). وقد عرفه Bryson على أنه "نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن: ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟ " (Bryson, 1993: 2).

وعليه يعتبر تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات وتوزيع الموارد في ضوء التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، والقدرات المتوافرة فيها – جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي المراحل التالية (خطاب، 1985):

1- وضع الإطار العام للاستراتيجية.

2- دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة؛ لتحديد الفرص التي تنتجها والقيود التي تفرضها.

3- دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية للمنظمة؛ لتحديد أوجه القوة والضعف فيها.

4- تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم تحقيق الأهداف.

5- وضع السياسات والبرامج والموازنات، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها على شكل برامج زمنية.

6- تقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة، ومراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

7- إعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية اللازمة، وتحقيق تكيّف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استعمال التخطيط الاستراتيجي ما يلي (الشيخ وآخرون، 2000):

1- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقًا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.

2- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

3- القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.

4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛ لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

5- القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب.

6- يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المنظمة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، لكن توجد بعض المعوقات التي تحول دون تبنيه على مستوى المنظمة، ومن هذه المعوقات:

1- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق. فالخطط التي لا تستند الى التنبؤات الدقيقة ربما تفشل (Steiner, 1979: 44).

2- مقاومة التغيير: فالتخطيط الاستراتيجي يقترح أشياءً جديدة، وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف أن الأفراد يقاومون التغيير حفاظًا على العلاقات القديمة (الشيخ وآخرون، 2000).

3- عدم توافر البيئة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توافر نظام للحوافز والاتصال والرقابة والمرتبط بالأهداف الاستراتيجية (خطاب، 1985: 62).

4- الوقت والنفقة: إن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبيًا، ويتطلب وقتًا وجهدًا مميزًا.

وللتغلب على هذه المعوقات يجب تهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي. ويتضمن ذلك التزام الإدارة العليا به، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات بدقة وإيصالها للمديرين المعنيين، وتطبيق مبدأ المشاركة، وتوفير الوضوح

والواقعية والمرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الهيكل التنظيمي المناسب، وأخيرًا جعل التخطيط الاستراتيجي ملزمًا لجميع المستويات الإدارية والوظيفية.

التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام:

من الملاحظ أن معظم الأعمال حول التخطيط الاستراتيجي قد تركزت في القطاع الخاص، وهذا لا يعني بالضرورة عدم إمكان تطبيقه في القطاع العام. فالتغيرات والتحولات في البيئة، ومنها العولمة والمعلوماتية والنقص في الموارد الطبيعية وغيرها تؤثر على كلا القطاعين العام والخاص على حد سواء. وهنا لابد من الإشارة إلى بعض الفروق الأساسية بين القطاعين العام والخاص، وهذه الفروق هي (ملحم، 1997):

1- كبر حجم القطاع العام، وتوزيع وظائف الإدارة بين السلطات الرئيسة الثلاث وهي: السلطة التنفيذية والقضائية، والتشريعية.

2- نجاح وكفاءة الإدارة في القطاع العام يعتمد على استجابة المنظمة لمتطلبات المتعاملين معها من المواطنين أما في القطاع الخاص فيعتمد ذلك على نسبة الأرباح غالبًا.

3- الأهداف المناطة بالمنظمات الحكومية كثيرة ومتعددة. بينما تكون أهداف منظمات القطاع الخاص واضحة ومحددة، وبالتالي تكون عملية التخطيط في القطاع العام أكثر صعوبة وتعقيدًا.

4- الوقت المخصص لمديري القطاع العام أقصر، ويرتبط بالتقويم السياسي للبلد، في حين أن المديرين في القطاع الخاص يتمتعون بفترة أطول، ويكون تركيزهم منصبًا على اتجاهات السوق والتطورات التقنية، والإبداع والاستثمارات.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إذا تتبعنا التعريفات التي تناولها الكتاب والباحثون عن إدارة الموارد البشرية، نجد أن معظمها يدور حول مضمون وأهداف ووظائف هذه الإدارة، وقد حاول الباحثان جمعها في مفهوم جامع وشامل هو ما يلي:

"إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية، محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ تعيينه في المنظمة وحتى تركه لها. حيث تقوم بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لمختلف أنشطتها من حيث الكم والاختصاصات، ثم توفير هذه الاحتياجات والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة على بقائها في المنظمة بطرق تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة".

من هنا تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها. وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد سعت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية الجيدة المدربة والمؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب (العقيلي، 1996).

ولقد تناول معظم الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. ويبين الجدول رقم (1) تصنيف هذه الوظائف ضمن ثلاث مجموعات رئيسة، وهدف كل مجموعة، وأبرز أنشطتها.

جدول رقم (1)

الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية وأبرز أنشطتها

المجموعة	الهدف	الأنشطة المتعلقة
الأولى	زيادة المقدرة على الأداء	الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير. تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية.
الثانية	زيادة الرغبة في العمل	التعويضات المباشرة وغير المباشرة. الدافعية والحفز الإنساني. العلاقات الإنسانية، والقيادة والإشراف.
الثالثة	مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما.	تصميم وتحليل العمل. تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب. قياس وتقييم الأداء. النظام التأديبي. النقل الوظيفي والترقيات.

المصدر: من إعداد الباحثين.

إن منظمات الأعمال المعاصرة تعطي اهتمامًا كبيرًا بإدارة الموارد البشرية، وهذا بحد ذاته من العوامل التي تؤدي إلى نجاح تلك المنظمات في تحقيق أهدافها الآنية أو طويلة الأجل. وتساعد دائرة إدارة الموارد البشرية منظمات الأعمال على تحقيق الفوائد التالية (Denisi and Griffin, 2001):

1 - تحسين الوضع التنافسي للمنظمة: وذلك عن طريق توفير موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتضمن بقاءها منافسة في السوق.

2 - تعزيز الإنتاجية والجودة: تلعب الإنتاجية والجودة دورًا مهمًا في مجال المنافسة والبقاء للمنظمات، وعن طريق أنشطة إدارة الموارد البشرية تستطيع منظمات اليوم تعزيز هذين البعدين وتحقيق الكفاءة المطلوبة فأنشطة التعيين والاختيار والتدريب والتطوير تلعب دورًا رئيسًا في توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، كما أن نظام التعويضات والحوافز يسهم في الإبقاء على هذه الموارد البشرية وعدم تركها للعمل في المنظمة، وكل هذه الأنشطة تسهم في تعزيز الإنتاجية والجودة المطلوبة.

3- مساعدة الأفراد على النمو والتطور الوظيفي والشخصي: وذلك عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للموارد البشرية في المنظمة، أو عن طريق الترقيات المقدمة لهم. كما أن هناك برامج مقدمة للموارد البشرية غير المرتبطة بمسئوليات الوظيفة تساعد على تطوير الفرد مثل: برامج تطوير اللغة والرياضيات، واللياقة...إلخ.

ونود الإشارة في هذا المجال أن عمل إدارة الموارد البشرية يتصف بالصعوبة، وذلك لأن محور عملها العنصر البشري وهو أكثر عناصر الإنتاج تقلبًا وتغييرًا، وأصعبها تنبؤًا بسلوكه المستقبلي أو فهم محددات هذا السلوك. وهذا عكس الوضع لعناصر الإنتاج الأخرى كالمواد الخام، والآلات...والتي يمكن التحكم فيها حسب الحاجة، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوافرة. وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها أن عمل هذه الإدارة يتسم بطابع الحركية ويتخلل نشاط جميع الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة، باعتبار أن العنصر البشري في العمل هو الذي يحرك نشاط كل وحدات المنظمة الإدارية، ويتضح من ذلك أن عمل هذه الإدارة عمل هام وحساس ودقيق (ابراهيم،1975: 17).

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية في منظمات الأعمال الكبرى متعددة القطاعات الإنتاجية وهي (Andrews, 1987: 41):

1- الاستراتيجية العامة للمنظمة(Corporate Strategy).

2- استراتيجية الأعمال (Business Strategy).

3- استراتيجية المستوى الوظيفي (Functional Strategy).

تسعى الاستراتيجية العامة للمنظمة الى اكتشاف الطرق والبدائل الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة من خلالها إدارة جميع أنشطتها وعملياتها المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها والموجهة إلى أسواقها ككل. وقد تكون هذه الاستراتيجية توسعية أو تقليصية أو ثابتة.

وبالمقابل تحدث استراتيجية الأعمال على مستوى القطاع، مع التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات أو الخدمات في صناعة معينة، أو في جزء يخدمه هذا القطاع. ومن الممكن تنظيم القطاع في صورة وحدة أعمال استراتيجية حول مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتشابهة. ومن أشكال هذه الاستراتيجية المنافسة على أساس التكلفة، أو التمايز، أو الزمن. أما التركيز الأساسي للاستراتيجية الوظيفية فهو تعظيم إنتاجية الموارد. حيث تضع الأقسام الوظيفية في ضوء القيود التي تفرضها عليها الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الأعمال، استراتيجيات لتجمع أنشطتها المختلفة ومقدرتها على تحسين الأداء. فنجد هنا استراتيجية للتسويق، وللموارد البشرية، وللإنتاج، وللمالية... إلخ. وتكّون المستويات الثلاث للاستراتيجية تسلسل الاستراتيجية في المنظمة، ويجب أن تتفاعل مع بعضها بشدة، وتتكامل بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. من هنا ترتبط إدارة الموارد البشرية مع المنظمة لتطوير استراتيجية تتعلق بإدارة المورد البشري فيها، والتي يجب أن تتوافق مع بقية الاستراتيجيات في المنظمة، وأن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، وتوفيرها في الوقت المناسب، وهوفي سبيل ذلك، يقوم بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساسًا على دراسة حجم وعبء العمل الحالي والمرتقب، ومقارنته مع قوة وإمكانات العمالة الحالية في المنظمة، لتحديد النقص أو الفائض من هذه العمالة، آخذًا بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة في تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية التي يجري التخطيط لها (العقيلي، 1996). ومن هذه العوامل: الأهداف والسياسات التنظيمية، والتكنولوجيا، والعرض والطلب في سوق العمل، والأنظمة والقوانين...إلخ (Bamberger and Fiegenbaum,2000).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التكامل والربط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الأعمال، مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تشكل ركنًا أساسيًا في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية

(Baird and Meshoulam, 1988; Milles and Snow, 1984; Denisi and Griffin, 2001; Abu-Doleh, 2003). وبناءً على عملية الربط والتكامل ــ سالفة الذكرــ فإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يساعد المنظمة على:

1- توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع قبل وقتٍ كافٍ، وبالتالي فهو يكشف لها فيما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة في الموارد البشرية بناءً على استراتيجياتها مستقبلاً، وبالتالي يجعلها مستعدة لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة، ومنع وصوله إلى حالة عدم إمكان إدارته أو التحكم فيه (Becker and Gerhart, 1998). ولاشك أن عدم التوازن الذي يحدث في الحالتين له تكلفته. وبالتالي فمن خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن تخفيض هذه التكلفة ورفع الإنتاجية.

2- إعداد الموازنات التقديرية، فيما يتعلق بنظام التعويضات المباشرة والإضافية (الأجر، الراتب، المكافأة، البدل...إلخ). من هنا تستطيع المنظمة معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية مستقبلاً (العقيلي، 1996).

3- توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الادارية في المنظمة. فقد ينتج عن الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة أن يصبح لدى بعض الوحدات الادارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الاخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في الموارد البشرية. فمن خلال استراتيجية الموارد البشرية تستطيع المنظمة تحقيق التوازن بين وحداتها الادارية في عبء العمل مستقبلاً (العقيلي، 1996).

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، إذا ما أرادت هذه المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويبرز في هذا المجال الأهمية القصوى لمبدأ المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث ان المشاركة في وضع الخطط

الاستراتيجية من قبل المستويات الإدارية المختلفة أمر لابد منه، وعملية التخطيط هذه في كل مستوى اداري يجب ان لا تتم بمعزل عن المستويات الأخرى؛ من اجل تحقيق التنسيق والتكامل المطلوب، وبالتالي انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي (درّة، 1994: 123).

الدراسات السابقة:

أ ــ الدراسات الأجنبية:

قام (Li, 2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما: قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الاستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما مع كل من بيئة المنظمة وأدائها.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- ساندت نتائج الدراسة بعضًا من الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

2- لقد بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات (أداء المنظمة). ولكن لم تكن هنالك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

وجاءت دراسة (Khatri, 2000) لتوضح هل يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية التنظيم؟ بمعنى آخر، جاءت هذه الدراسة لتوضيح:

1- الربط بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- الأثر الوسيط للاستراتيجية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وبعد فحص الفرضيات، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1 - تساند الدراسة بدرجة ضعيفة الفرضية القائلة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف استراتيجية المنظمة.

2 - هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، حيث إن لها تأثيرًا قويًا على الربحية أكثر منه على نمو المبيعات والأداء غير المالي.

3 - هناك مساندة قوية للفرضية القائلة بأن استراتيجية المنظمة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وتحدثت دراسة (Budhwar, 2000) عن درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسئوليات فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 - أن أكثر من 50% من المنظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

2 - إن 87.4% من المنظمات لديها خطة مؤسسية استراتيجية، وإن 34.6% تستشير دائرة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة.

3 - إن 26.4% من عينة الدراسة لا توجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، بينما 29.4% لديها خطة استراتيجية غير مكتوبة، و43.7% لديها خطة مكتوبة.

وقام (Bae and Lawler, 2000) بدراسة للتعرف على أثر قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على أداء المنظمات. وقد شملت هذه الدراسة (138) منظمة في كوريا، واعتمدت أسلوب المسح الاستبياني في جمع بياناتها. وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين انهماك إدارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجية خاصة بوظائفها، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين أداء المنظمة.

وأظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وجاءت دراسة (Chew and Chong, 1999) وهدفت لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية للمنظمة. وقد تمت دراسة أثر بعض العوامل على تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية. هذه العوامل هي: نظام الموارد البشرية (ويشمل: تخطيط الموارد البشرية – الاستقطاب – اختيار نظام التعويضات والمكافآت – التدريب – التطوير)، والقيادة، والهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة. وقد تم بناء ست رؤى مستقبلية استراتيجية يمكن تبنيها من قبل المنظمة، هذه الرؤى هي: النمو الإقليمي – نمو السوق – الاندماج والتحالفات – الإنتاجية العالية بأقل تكلفة – التركيز على المستهلك – الإبداع.

وقد كان أهم ما توصلت إليه الدراسة: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

وأجرى كل من (Glaister and Falshaw, 1999) دراسة هدفت الى التعرف على كيفية ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وتقنيات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التعرف على اتجاهات مديري الشركات نحو التخطيط الاستراتيجي. وقد شملت عينة الدراسة (113) شركة كبيرة الحجم. وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها:

1- تلتزم الشركات بإعداد وصياغة الاستراتيجية بمستوى أكبر من الالتزام بتنفيذها وتقييمها.

2- ينحصر اهتمام الشركات في الأسواق ذات العلاقة المباشرة مع نشاطها الرئيس، ولا تبدي اهتمامًا نحو الأسواق الجديدة.

3- اهتمام الشركات ينصب على الأهداف الكمية والقدرات الداخلية أكثر من غيرها من الأهداف الأخرى.

4- وجود اتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الاستراتيجي الرسمي. كما أن هناك إجماعًا عامًا بين شركات عينة الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي يساهم في تحقيق أداء مالي جيد.

وقام كل من (Willie and Shirley, 1997) بدراسة هدفت الى تحديد العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك، واشتملت عينة الدراسة على (112) بنكًا أمريكيًا. ولقد توصل الباحثان إلى أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي للبنوك. ولقد تبين أن طبيعة هذه العلاقة تبادلية، بحيث إن استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف يؤدي إلى أداء أفضل للبنوك. وكذلك الأداء الأفضل للبنوك يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة. وجاءت نتائج هذه الدراسة منسجمة مع دراسة أجراها(Rhyne, 1986) أظهرت أن المنظمات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي تفوق في أدائها المنظمات التي تطبق التخطيط قصير الأجل مثل، الموازنات والخطط السنوية. كما كانت نتائج الدراسة التي توصل إليها كل من (Wood and Laforge,1979) منسجمة - أيضًا - مع النتائج السابقة. حيث توصل الباحثان إلى أن المنظمات التي تطبق جميع مكونات التخطيط الاستراتيجي تفوق في أدائها المنظمات التي لا تطبق أيًا من هذه المكونات.

لقد تناول العديد من الدراسات الأجنبية المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأثره على أداء المنظمات وفاعليتها، كما تناول بعض الدراسات الأجنبية عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة (Nankervis, et al., 2002)، حيث كانت تهدف إلى التعرف على كيفية ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات متوسطة الحجم. وقد شملت هذه الدراسة (800) منظمة متوسطة الحجم في أستراليا اختيرت عشوائيًا. واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستباني. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة استراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن

مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات – وعلى جميع المستويات – في أيدي الإدارة العليا، وأن غالبية هذه المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى استراتيجي، بل تنظر إلى هذه الإدارة على أساس تقليدي. كما أظهرت الدراسة أن معظم هذه المنظمات لا تقوم باستشارة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية.

كما جاءت دراسة (Budhwar and Sparrow, 1997) لتبيان مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسئوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية، مثل: عمر المنظمة – حجمها – طبيعتها – سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات درجة عالية من التكامل/ تفويض المسئوليات، ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل/ تفويض المسئوليات. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة Matrix التي تم تطويرها، والخاصة بدرجة التكامل وتفويض المسئوليات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- وجود درجة تكامل منخفضة جدًا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته (66.4%) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل.

2- أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة: تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي – الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات – مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب – توافر استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي تركز

على التوزيع الفعال للموارد – محاولة اجتذاب خريجين جدد – البقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

3- بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية في المنظمات في الهند.

كما سعت دراسة (Huselid et al., 1997) للتعرف على تطوير فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعّالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية، وأثر هذه الممارسات الفعّالة على أداء المنظمة. حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية، التدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها الآتي:

1- أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية هي أعلى من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- وجود ارتباط متوسط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية التقنية.

3- وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، والتدفق النقدي والقيمة السوقية (أداء المنظمة). و لم تكن هنالك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

أما دراسة (Othman, 1996) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. كما تمت دراسة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما: درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي، ودرجة تفويض المسئوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1 – لم تساند الدراسة أيًا من الفرضيات التي تم فحصها، حيث تبين من خلال النتائج عدم وجود علاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2 – عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات التي شملت عينة الدراسة.

بينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر على وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية هي: وجود النقابات ــ توافر دائرة خاصة بالموارد البشرية (فوجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية يساهم في انخراط إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة) – ملكية الشركة – حجم التوظيف بالمنظمة.

وتأتي دراسة (Huselid, 1993) لتلقي الضوء على واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في أمريكا ضمن معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة. وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها ما يلي:

1– وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.43) بمستوى ($0.01>\alpha$). كما أن المتوسط الحسابي لتخطيط الموارد البشرية هو (1.72)، و (3.37) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2– إن المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها. وهي أيضًا تحتوي علي: مستوى توظيف مرتفع – إجراءات تخطيط أكثر رسمية وتعقيدًا – مشاركة أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي – تغطية أعلى لوحدة الموارد البشرية

في عملية التخطيط الاستراتيجي – تغطية أعلى للنقابات واستثمار أقل في البحث والتطوير.

أما دراسة (Devine, 1992) فقد هدفت إلي معرفة مدى إدراك الاتحادات العمالية لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الاتحادات، وقد أجريت الدراسة على (22) اتحادًا عماليًا في كندا، وشملت هذه العينة أربعة قطاعات (الخاص، العام، قطاع الخدمات، وقطاع الصناعة)، وقد تم تقسيم العينة – أيضًا– إلى عدة مستويات (محلي، إقليمي، وطني، تنظيمي)، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والمقابلات عبر الهاتف.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1– إن معظم الاتحادات العمالية بدأت حديثًا في إدراك دور التخطيط الاستراتيجي للاتحادات، ولم يظهر تقسيم الاتحادات إلى قطاعات مختلفة أي اختلاف في تحليل النتائج.

2– إن معظم الاتحادات العمالية غير مدركة لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وتعتمد غالبًا على الممارسات والخبرات الماضية، وبالتالي لا يوجد ربط وتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي فيها والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أما دراسة (Bamberger et al., 1990) فهدفت الى استكشاف طبيعة عملية تخطيط الموارد البشرية لدى (35) شركة من الشركات الرائدة مجال التكنولوجيا المعقدة في الولايات المتحدة، وقد ركزت هذه الدراسة على ثلاثة محاور رئيسة:

– طرق تخطيط الموارد البشرية.

– الاتجاهات نحو تخطيط الموارد البشرية.

– المتغيرات الخارجية التي شملت عمر المنظمة وحجمها ودرجة نموها.

وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المسح الاستبياني. وكان من أهم نتائجها:

1- وجود مستوى متوسط لممارسة تخطيط الموارد البشرية، حيث إن حوالي ثلث الاستجابات بيّنت أن هذه الشركات لا تخطط للتقدّم الوظيفي للمدراء فيها، وأن أكثر من نصف الاستجابات أظهرت عدم قضاء وقت فعلي للتخطيط الفردي العام.

2- هناك علاقة إيجابية لكنها غير دالة إحصائيًا ما بين عمر المنظمة وزيادة الاهتمام لدى رواد شركات التكنولوجيا المعقدة بالتخطيط للتقدّم والتطوير الوظيفي، بينما المجالات الأخرى من التخطيط تفوّض أو تهمل.

3- هناك ارتباط وعلاقة متوسطة ما بين المتغيرات الخارجية مع الاتجاهات نحو تخطيط الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بأهمية إجراء بحوث تستكمل نفس الموضوع والعينة، مع أخذ متغيرات خارجية أخرى، مثل نوع الصناعة، ودراسة تأثير هذه المتغيرات على الاتجاهات نحو تخطيط الموارد البشرية.

وقام (Nkomo, 1988) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تواجد واستخدام عملية تخطيط في (287) منظمة أعمال أمريكية، ومدى توافقها مع الجانب النظري لموضوع تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى معرفة الفوائد التي تجنيها تلك المنظمات من جراء تطبيقها لعملية تخطيط الموارد البشرية وانعكاس ذلك على أداء تلك المنظمات. وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبياني، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- إن (46%) من المنظمات المشمولة في العينة لا تحوي أي تخطيط رسمي للموارد البشرية، بينما (39%) منها لديها تخطيط بشكل جزئي للموارد البشرية، وفقط (14.8%) تخطط بشكل كامل لمواردها البشرية تتفق تمامًا مع الجانب النظري.

2- إن (80%) من المنظمات التي تخطط بشكل كامل، تخطط فقط على المستوى الإداري والفني، و(20%) منها يغطون جميع العاملين أثناء تخطيطهم للموارد البشرية.

3- إن (75%) من المنظمات ليس لديهم تخطيط للموارد البشرية يرتبط مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

4- هناك علاقة إيجابية ما بين مستوى تخطيط الموارد البشرية (جزئي، متكامل) مع الفوائد التي تجنيها تلك المنظمات من جراء هذا التخطيط.

أما دراسة (Burack, 1986) فكانت ترمي إلى التعرّف على بعض الممارسات والقضايا والمشكلات التي تواجهها (60) منشأة في الولايات المتحدة وكندا عند تأسيس أنظمة للتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنشأة والتخطيط للموارد البشرية، والربط بينهما، وقد كشفت تلك الدراسة عن النتائج التالية:

1- إن معظم الشركات المشمولة في الدراسة تمارس التخطيط للموارد البشرية، ولكن بعضًا منها يمارس التخطيط الاستراتيجي.

2- إن (90%) من الشركات المشمولة في الدراسة لديها قدرة على التخطيط طويل الأجل للمنظمة، في أن بعضًا منها لديه قدرة على التخطيط الاستراتيجي فقط على مستوى الأعمال في هذه الشركات.

3- إن (60%) من الشركات التي تقوم بالتخطيط طويل الأجل، لديها تخطيط للموارد البشرية يتعلق بالتخطيط للتقدّم الوظيفي للمدراء والتطوير الإداري، ولديها عادة تحليل لوظائف الإدارات العليا والوسطى، بينما (45%) منها تقوم بالتخطيط للإدارات الدنيا والعاملين الفنيين، وفقط (30%) تضم في تخطيطها للموارد البشرية الأفراد ذوي المهارات، وتقريباً (20%) تضم جميع المستويات في تخطيطها حتى التخطيط لحاملي الوظائف الروتينية البسيطة.

4- إن أكثر الفوائد التي تجنيها الشركات من جراء ممارستها لتخطيط الموارد البشرية هي إدارة التقدّم الوظيفي، والاستغلال الفعال للموارد البشرية، وتوفير التكاليف والرضا الوظيفي والتطوير المهني.

وقام (Mills, 1985) بدراسة هدفت إلى معرفة الأسباب الكامنة وراء قيام بعض المنظمات بالتخطيط لأفرادها وعدم قيام الآخر بهذه الممارسة، وتأثير ذلك على الأداء العام للمنظمة، وخصوصًا على ربحيتها، وعلاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط طويل المدى في المنظمات المدروسة.

وشملت الدراسة عينة من المدراء التنفيذيين في 291 منظمة أعمال كبيرة الحجم في الولايات المتحدة، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والمسح الاستبياني. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة من بينها:

1- إن 40% من المنظمات المشمولة في الدراسة تقوم بممارسة التخطيط لأفرادها كجزء مهم من خططها طويلة المدى. وأن ـ تقريباً ـ أقل من 50% من هذه المنظمات تقوم بالتخطيط بشكل غير رسمي لأفرادها، وأن 15% لا تقوم بأي نوع من التخطيط لأفرادها.

2- إن الشركات التي تقوم بدراسة بيئتها الخارجية مثل العوامل التنافسية والتكنولوجية وتضع خططاً طويلة المدى لها، تتبنى ممارسة التخطيط لأفرادها لتوقع تأثير هذه العوامل على الأفراد، بينما الشركات التي لا تمارس التخطيط للأفراد، عادةً لا تقوم من الأساس بدراسة العوامل الخارجية، أي لا تقوم بإجراء تخطيط طويل المدى.

3- إن 72% من المنظمات المشمولة في الدراسة أكدت تحسين أداء المنظمة العام، وبالأخص تحسين الربحية، نتيجة ممارستها لتخطيط الموارد البشرية.

4- وجد الباحث أن السبب وراء المنظمات التي تتبنى عملية التخطيط لأفرادها نابع من اقتناع الإدارة العليا فيها بأهمية هذه الممارسة باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في سوق العمل، بينما السبب وراء المنظمات التي لا تخطط لأفرادها، يعود إلى اعتبار المدراء التنفيذيين فيها أن هذه الممارسة مكلفة وغير فعالة، وبعضهم يخاف من فشل هذه الخطط بسبب تعرضهم لخبرات تخطيط فاشلة في الماضي.

وأجرى (Alpander, 1980) دراسة هدفت إلى الكشف عن الوضع الفعلي لتخطيط الموارد البشرية في (195) منظمة أعمال من أكبر المنظمات في الولايات المتحدة، وذلك من خلال استبانة صممت للإجابة عن أسئلة الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتائج:

1- أكثر من (95%) من المنظمات المشمولة في الدراسة تنخرط بشكل من الأشكال في التخطيط طويل الأجل للمنظمة، من أجل تحديد استراتيجياتها المستقبلية، و(80%)

منها تحتوي خططها طويلة الأجل على التخطيط للموارد البشرية، ولكن (70%) من المنظمات التي تخطط لمواردها البشرية تتعلق خططها بالتخطيط للتقدّم الوظيفي على مستوى الإدارات العليا فقط.

2- بيّنت الدراسة وجود علاقة واضحة بين حجم المنظمة والمستوى الهرمي الذي تطوّر له خطط الموارد البشرية، حيث أن (80%) من المنظمات التي تحوي (3000) موظف فأقل تطور لها خطط للموارد البشرية على المستوى العام فقط، وكلما زاد العدد، اتسعت قاعدة التخطيط للموارد البشرية لتشمل الوحدات والأقسام الإدارية الأخرى.

كما أوصى الباحث في هذه الدراسة بتصميم مداخل جديدة لتطوير خطط الموارد البشرية، بحيث يمكن تطبيقها في جميع المنظمات مهما كان حجمها، وأيضًا بإعطاء مدراء الأقسام حرية أكبر في اتخاذ قرارات تتعلق بالأفراد المسئولين عنهم مباشرة والتخطيط لهم.

نستطيع أن نستنتج من هذه الأدلة ان المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي – وعلى جميع المستويات التنظيمية – وتطبيقه بطريقة صحيحة أمر مهم جداً لأداء المنظمات الفعال في بيئة متغيرة.

ب – الدراسات العربية:

هدفت دراسة (Abu-Doleh, 2000) إلى التعرف على وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، من خلال مدى ارتباطه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الفوائد المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعيقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بينت النتائج أن (59%) من الشركات المالية فيها تخطيط رسمي للموارد البشرية، بينما (45.8%) من الشركات الصناعية تحوي تخطيطاً رسميًا للموارد البشرية، و (51.2 %) من مجموع الشركات الصناعية والمالية.

2- بينت النتائج أن (64.7%) من الشركات المالية فيها تخطيط للموارد البشرية يرتبط جزئياً بالاستراتيجية العامة للشركة، بينما (83.3%) من الشركات الصناعية بينت ذلك. كما بينت النتائج أيضاً أن (35.3%) من الشركات المالية و(16.7) من الشركات الصناعية لديها تخطيطاً للموارد البشرية يرتبط بالكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

3- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بوجود تكامل كامل بين تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتشير قيم المتوسطات الرتب أن هذه الفروق هي لصالح القطاع المالي.

4- فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه درجة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فقد بينت النتائج أن الاستجابات للقطاعين فيما يتعلق بثقافة المنظمة، أوعدم مساندة الإدارة العليا لأنشطة إدارة الموارد البشرية، أو قلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة هي معيقات ذات أهمية عظيمة على جهود تخطيط الموارد البشرية. كما بينت أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القطاعين فيما يتعلق بمعيقات نقص كفاءات تخطيط الموارد البشرية، أو النقص في التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والمستوى المتدني لدائرة إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل المنظمة، وهي لصالح القطاع الصناعي.

أما دراسة (الناطور، 2000) فقد هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني، من حيث: طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة(مدى توافرها – مدى دقتها – مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع العام الأردني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة.

2- كشفت الدراسة أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية – المعنية بتخطيط القوى العاملة – لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبيًا.

3- هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيها (المادي والمعنوي) الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

أجرت (النابلسي، 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وتمثلت عينة هذه الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية العليا العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1- لدى (57,3 %) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم (42,7%) غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

2- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

3- لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

وقد هدفت دراسة أخرى قام بها (Al-shammari, 1998) إلى التعرف على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، ومدى جاهزية واستعداد هذه المنظمات للتطبيق الفعلي والفعال لعملية تخطيط الاستراتيجية، وأثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المنظمة. وقد اشتملت الدراسة على (37) منظمة من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي لعام

(1997). واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- (39%) من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المشمولة في هذه الدراسة تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي. بينما (61%) منها لا تطبق التخطيط الاستراتيجي.

2- لدى المنظمات المشمولة في هذه الدراسة مستوى جيد من سهولة الاتصالات على القنوات الأفقية من أعلى إلى اسفل، بينما تعاني من مستوى متدنٍ على قنوات الاتصال من أسفل إلى أعلى.

3- هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط بشكل عام، والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص محصورة في الإدارة العليا للمنظمات موضوع هذه الدراسة.

4- إن نظم المعلومات في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المشمولة في هذه الدراسة ذات فعالية متوسطة في خدمة المنظمة وأهدافها .

وأجريت دراسة أخرى قام بها (حمامي والشيخ 1995) هدفت إلى تحديد مدى وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى مديري منظمات الأعمال الأردنية، والتعرف على مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم المنظمة، وعمرها، وطبيعة عملها) على وضوح هذا المفهوم. كما هدفت إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي، والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى تحديد اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وقد شملت هذه الدراسة (182) مديرًا (مدير عام أو من يقوم بمهامه). واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- (41%) من مديري منظمات الأعمال الأردنية لديهم غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

2- يميل مديرو منظمات الأعمال الأردنية إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية.

3- تأخذ العوامل المادية أكثر من غيرها من العوامل الأخرى ـ كالمنافسة، والعوامل الاجتماعية، والتكنولوجيا ـ عند وضع الخطط الاستراتيجية في منظمات الأعمال الأردنية.

4- لدى مديري منظمات الأعمال الأردنية اتجاهات إيجابية نحو عملية التخطيط الاستراتيجي.

5- إن مديري منظمات الأعمال الأردنية الحديثة أكثر فهمًا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في المنظمات القديمة.

قام كل من (الفرحان والسكر 1995) بدراسة هدفت إلى تحليل النهج الاستراتيجي المتبع في عملية التخطيط التنموي الأردني من خلال مجالات تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير غاياتها التنظيمية وفق فلسفة الدولة التنموية ووضع الأولويات والبدائل الاستراتيجية في ظل الغايات التنموية، وتطبيق الاستراتيجية التنموية وتقويم إنجازاتها. وتمثلت عينة هذه الدراسة من الأمناء العاملين والمديرين في المستويات الإدارية العليا في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية. وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

1- يولي مديرو الإدارة العليا في الوزارات والمؤسسات الحكومية أهمية بالغة في تصنيف الأهداف إلى أهداف رئيسة وفرعية، وفق الغايات التنظيمية للمؤسسة، ويأخذون بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في وضع الخطة التنموية.

2- التخطيط المتبع في الأردن هو لتحقيق غايات أو اهداف مشروعات وبرامج تنظيمية.

3- غياب الرؤية الاستراتيجية التنموية الواضحة محددة المعالم، وأن كل ما هنالك هو آلية تصنيف الأهداف وتحقيقها وفق مشروعات وبرامج تنموية.

أما دراسة (العبود وآخرون، 1993) فقد هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط للقوى العاملة على مستوى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أهم

المشكلات التي تحد من فعالية التخطيط للقوى العاملة في تلك الأجهزة، واقتراح الحلول المتاحة لمواجهة تلك المشكلات.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- عدم وجود إدارات بمسمى (إدارات التخطيط للقوى العاملة) يعلم بها المديرون في جميع الأجهزة الحكومية في المملكة.

2- عدم ممارسة الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة لمهام واختصاصات التخطيط للقوى العاملة، من حيث تحديد أنواع الوظائف وإعداد خطة القوى العاملة ومتابعتها وتنفيذها.

3- إن المعلومات الخاصة بالتخطيط للقوى العاملة غير متوافرة بشكل كبير لدى الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة، أما المتوافرة منها فهي غير دقيقة وغير مستخدمة بشكل كبير.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد إدارات متخصصة بالتخطيط للقوى العاملة في جميع الأجهزة الحكومية، وضرورة أن تمارس هذه الإدارات جميع أنشطة التخطيط وفقًا للأساليب العلمية، وضرورة إنشاء نظم معلومات الموارد البشرية وإعادة تخطيط القائم منها وتشغيلها على أسس علمية سليمة.

وجاءت دراسة (شيبان، 1993) للتعرف على واقع استخدام القوى العاملة في الجهاز الحكومي المدني في عمان، وتحديد خصائص جهاز العاملين بالأجهزة الحكومية، وتحديد المشكلات التي تحد من تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت 160 مديرًا عامًا من مديري الأجهزة الحكومية، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبياني.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود مؤشرات تعكس إلى حد ما الاحتياجات من القوى العاملة بالجهات الحكومية، حيث أشار 95.5% من عينة الدراسة إلى وجود مؤشرات عن احتياجات جهات عملهم من القوى العاملة بدرجة كبيرة (35.1%)، وإلى حد ما (60.8%).

2- أكد 71.1% من مفردات العينة وجود صعوبات كبيرة ومتوسطة في توفير الكوادر الوطنية اللازمة للعمل في الأجهزة الحكومية، وتمثلت هذه الصعوبات في محدودية العرض من الكوادر الفنية والمتخصصة، ونقص الخبرة العملية، وعزوف الكادر الوطني عن بعض الوظائف الحرفية والميدانية.

3- أكد 85.6% من العينة، وجود اهتمام بالتخطيط الوظيفي للموظفين بجهات عملهم، في مقابل 13.4% أشاروا إلى عدم وجود اهتمام بهذا الجانب الذي اعتبر عدم تواجده أحد المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته باعتماد نشاط التخطيط للقوى العاملة بشكل رئيس في الأجهزة الحكومية، والنظر إليه كتخطيط بعيد المدى، يتم ضمن إطاره وضع البرامج المتوسطة وقصيرة المدى، وضرورة إنشاء دوائر لتخطيط القوى العاملة، وتقدير احتياجاتها،على أسس علمية دقيقة.

نلاحظ أن اهتمام الدراسات العربية بموضوع التخطيط الاستراتيجي هو حديث نسبيًا، فقد بدأ في فترة التسعينيات من القرن العشرين. ومعظمها حاول التعريف بتقنية التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مدى تطبيق عناصره ومرتكزاته.

منهجيـــة الدراســـة:

تحتوي منهجية الدراسة الحالية على الجانب الميداني Fieldwork والذي يشمل: وصف مجتمع وعينة الدراسة- أداة جمع البيانات – فحص صدق محتوى الاستبانة – وسيلة توزيع الاستبانة – ثبات أداة الدراسة.

يتكون المجتمع الكلي للدراسة من جميع منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية، والتي يوجد بها قسم متخصص في إدارة الموارد البشرية، والبالغ عددها (96) منظمة (أبو زيد، 2003؛ دليل سوق عمان المالي). وقام الباحثان بتطوير استبانة بعد استعراض شامل للأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة. بعد ذلك تم فحص صدق المحتوى Content Validity للاستبانة من خلال عرضها على خمسة

أكاديميين واثنين من مديري إدارة الموارد البشرية من أفراد العينة المبحوثة. ومن ثم تم توزيع عشر استبانات على عينة مختارة من مجتمع الدراسة Pilot Study، وذلك للتعرف على مدى فهم هذا المجتمع للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها، ولقد تم أخذ مقترحات وآراء تلك العينة المختارة من مجتمع الدراسة بعين الاعتبار عند تطوير الاستبانة بشكلها النهائي . وبعد ذلك تم توجيه رسالة تغطية مع كل استبانة إلى مديري إدارة الموارد البشرية، حيث إنهم المعنيون بتعبئة الاستبانة في كل من مجتمع الدراسة لتسهيل عملية جمع المعلومات، ولتوضيح عملية الإجابة عن أسئلة الاستبانة. ومن الجدير بالذكر أن عملية توزيع الاستبانات على مديري إدارة الموارد البشرية واستردادها قد تمت بالأسلوب الشخصي (باليد)، وليس عن طريق البريد، وذلك لضمان تعبئتها بالشكل السليم ولتجنب قلة الردود كما هو الحال بالطرق الأخرى. حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات وعدد 96 استبانة وهي تمثل المجتمع الكلي للدراسة. وبلغ عدد المنظمات التي أعادت الاستبانة الخاصة بها (82) منظمة، منها (42) منظمة تعمل في القطاع العام الأردني، و(40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. وكانت جميع الاستبانات المعادة صالحة للاستخدام والتحليل الإحصائي. وبنسبة استرجاع (84.5%). وهذه النسبة عالية وتمثل الغالبية العظمى لمنظمات مجتمع الدراسة، وبالتالي يمكن الوثوق بتعميم نتائج هذه الدراسة.

كذلك تم قياس ثبات الأداة Instrument Reliability لهذه الدراسة باحتساب قيمة Cronbach Reliability Coefficient Alpha ، وكانت نتيجة ثبات أداة القياس هي (82%)، وهي نسبة مرتفعة ومطمئنة وتشير الى ثبات أداة القياس، وهذ النسبة تعد مقبولة لأغراض التحليل.

محـــددات الدراســـة:

1- واجه الباحثان أثناء إعداد هذه الدراسة بعض الصعوبات كان أهمها قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، وخاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية.

2- عدم سماح الإدارات العليا في بعض المنظمات - قيد الدراسة - للباحثين بتوزيع الاستبانة على مديري إدارة الموارد البشرية فيها. وكذلك رفض بعض المديرين في إدارة الموارد البشرية تعبئة الاستبانة، والإجابة عنها، على اعتبار أن الأمور الاستراتيجية تعتبر من أسرار المنظمة، وهذا أدى بدوره إلى تقليل نسبة توزيع واسترجاع الاستبانات.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضًا وتحليلاً للنتائج الميدانية ومناقشتها في إطار أهداف الدراسة و أسئلتها وفرضياتها، حيث يشمل هذا الجزء وصفًا للخصائص الديموجرافية والتنظيمية والمؤسسية لعينة الدراسة، وكذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية:

يبين الجدول رقم (2)، وصف خصائص عينة الدراسة الديموجرافية المتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموجرافية (حجم العينة= 82)

الجنس		
ذكر	75	91.5
أنثى	7	8.5
العمر		
30 سنة فأقل	2	2.4
31-40 سنة	8	9.8
41-50 سنة	45	54.9
51 سنة فأكثر	27	32,9
المستوى التعليمي		
دبلوم كلية مجتمع فأقل	31	37.8
الشهادة الجامعية الأولى	42	51.2
دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	9	11

ويشير الجدول رقم (2)، إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (91.5%)، في حين بلغ عدد الإناث في عينة الدراسة (7)، مشكلاً ما نسبته (8.5%). ويمكن أن يعزى تدني نسبة النساء العاملات في منظمات الأعمال الأردنية كمديرين لإدارة الموارد البشرية إلى وجود بعض المعوقات الإدارية والاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abu-Doleh 2000; Abu-Doleh 1996) .

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، فيشير الجدول رقم (2) إلى أن نسبة المديرين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (41–50) سنة بلغت (54.9%)، في حين بلغت هذه النسبة (32.9%) للفئة العمرية (51 سنة فأكثر). وبلغت نسبة المديرين في الفئة العمرية (31–40) سنة (9.8%). وبلغت هذه النسبة للفئة العمرية (30 سنة فاقل) (2.4%). ويدل هذا التوزيع على أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الأعمار التي لديها خبرة عملية كافية.

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيشير جدول (2) إلى أن ما نسبته (51,2%) من المديرين (عينة الدراسة) يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس). وبلغت نسبة المديرين الذين يحملون شهادة دبلوم مجتمع فأقل (37.8%). في حين جاءت نسبة الذين يحملون درجة الماجستير أو الدكتوراه (11%).

ويتضح لنا من النتائج ذات العلاقة بالمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، أن المديرين هم ذوو المؤهلات العلمية العالية. وتدل هذه النتيجة على مدى توافر الكفاءات العلمية في المنظمات الأردنية. وبالتالي قدرة هذه المنظمات على تبني أساليب وتقنيات إدارية حديثة، ومنها التخطيط الاستراتيجي في ممارساتها الإدارية.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية:

يبين الجدول رقم (3) وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في الخبرة الإجمالية، والخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، وحجم المنظمة، وعمرها.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية(حجم العينة=82)

المتغيرات التنظيمية	التكرار	النسبة %
الخبرة الإجمالية		
10 سنوات فأقل	12	14.6
11–15 سنة	38	46.3
16سنة فأكثر	32	39.1
الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية		
5 سنوات فأقل	23	28
6–10 سنوات	37	47.6
11– سنة فأكثر	20	24.4
المستوى الإداري		
إدارة دنيا	21	25.6
إدارة وسطى	53	64.6
إدارة عليا	8	9.8

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الإجمالية، يبين جدول رقم (3)، أن ما نسبته (46,3%) من المديرين لديهم خبرة إجمالية تتروح من (11–15) سنة، وأن ما نسبته (39.1%) من المديرين لديهم خبرة تعادل أو تزيد على 16 سنة.

في حين بلغت نسبة المديريـن الذين لديهـم خبرة إجمالية تعـادل أو تقـل عن (10 سنوات) (14.6%). وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط خبرة المديرين عالية نسبيًا. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات الأردنية تمتلك خبرات إدارية لا بأس بها، تمكنها من استخدام مداخل ومفاهيم إدارية حديثة ومتقدمة إذا ما أرادت ذلك.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3)، إلى أن ما نسبته (47.6%) من المديرين – عينة الدراسة – لديهم خبـرة في مجال إدارة الموارد البشريـة تتـراوح من (6–10) سنوات، كما بلغت نسبة المديرين الذين لديهم خبرة تعادل أو تقل عن (5) سنوات في مجال إدارة الموارد البشرية (28%)، في حين بلغت نسبة المديرين الذين تعادل خبرتهم أو تزيد عن (11) سنة (24،4%). وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين

لديهم خبرة عالية نسبيًا في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد تدل هذه النتيجة على أن هناك ثباتًا وظيفيًا وانخفاضًا في معدل دوران العمل في المنظمات ، وقد يعزى ذلك إلى المحدودية في سوق العمل الأردني، أو إلى أن نظام الترقيات والتقدم الوظيفي في هذه المنظمات بطيء نسبيًا.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري، نلاحظ من الجدول رقم (3) أن ما نسبته (64.6%) من المديرين يحتلون مناصب إدارية وسطى، كما بلغت نسبة المديرين الذين يحتلون مناصب إدارية دنيا (25,6). بينما يشير هذا الجدول الى أن ما نسبته (9.8%) من المديرين يحتلون مناصب إدارية عليا.

ويدل هذا التوزيع على أن مديري إدارة المواد البشرية يتمركزون في المناصب الادارية الوسطى والدنيا. وتعد هذه النتيجة منطقية إلى حد ما، ذلك أن معظم مديري إدارة الموارد البشرية يصنفون إلى إدارة وسطى؛ لأنهم يتمركزون في دوائر أوأقسام وظيفية، وبالتالي يكون معظمهم مديري أقسام أو دوائر. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abu-Doleh, 1996؛ أبو زيد، 2003).

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات المؤسسية:

يبين الجدول رقم (4) وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات المؤسسية والمتمثلة في نوع القطاع (عام، خاص)، طبيعة عمل القطاع، حجم المنظمة، وعدد العاملين في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المؤسسية (حجم العينة=82)

المتغيرات المؤسسية	التكرار	النسبة %
نوع القطاع		
عـــام	42	51.2
خاص	40	48.8
طبيعة عمل القطاع الخاص		
بنوك وتأمين	21	52.5
صناعة	13	32.5
خدمات	6	15
طبيعة عمل القطاع العام		
وزارة	15	35.7
دائرة مركزية	12	28.6
مؤسسة عامة	15	35.7
حجم المنظمة		
كبيرة (501 موظف فأكثر)	37	45.1
متوسطة (251–500 موظف)	31	37.8
صغيرة (250 موظفا فأقل)	14	17.1
عدد العاملين في دائرة/ قسم إدارة الموارد البشرية		
5 موظفين فأقل	6	84.1
6–10 موظفين	8	9.8
11 موظفا فأكثر	5	6.1

ويشير الجدول رقم (4) إلى أن ما نسبته (51.2%) من المديرين هم من منظمات القطاع العام، في حين بلغت نسبة المديرين من منظمات القطاع الخاص (48,8%). كما يبين الجدول أن ما نسبته (52.5%) من مديري القطاع الخاص هم من القطاع المالي (بنوك، وتأمين)، في حين بلغـت نسبة هؤلاء المديريـن من القطاع الصناعي (32.5%) و(15%) من القطاع الخدمي.. كما يشير الجدول إلى تساوي نسبة تمثيل المديرين المبحوثين في القطاع العام في كل من الوزارات والمؤسسات العامة، وبنسبة تمثيل بلغت (35.7%)، بينما بلغت نسبة تمثيلهم في الدوائر المركزية (28.6%). ويبين جدول (4) أن نسبة المديرين الذين يشكلون عينة الدراسـة من المنظمـات كبيـرة الحجـم قد بلغـت (45.1%)، في حين بلغت هذه النسبة (37,8%) من المنظمات متوسطة الحجم. أما نسبة

المديرين من المنظمات صغيرة الحجم فقد بلغت(17,1%). وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير المؤسسي الأخير، وهو عدد العاملين في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية، فيشير الجدول رقم (4) إلى أن الغالبية العظمى من المديرين يعملون في منظمات يعادل أو يقل عدد العاملين فيها في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية عن (5) موظفين، حيث بلغت نسبتهم (84.1%)، بينما بلغت هذه النسبة (9.8%) في المنظمات التي يتروواح عدد العاملين فيها في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية بين (6-10) موظفين، بينما بلغت هذه النسبة (6.1%) في المنظمات التي يعادل أو يزيد عدد العاملين فيها في دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية على (11) موظفًا. وهذه النتيجة يمكن أن تكون مؤشرًا على قلة الاهتمام بدائرة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها:

السؤال الأول: هل توجد خطة رسمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

إن الذي عكسته الفرضية الأولى للدراسة هو: " هناك ضعف في وجود وتوافر عملية التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية". ويبين الجدول رقم (5) النتائج ذات العلاقة بذلك.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف وجود عملية التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم (حجم العينة=82)

تصنيف وجود عملية التخطيط الاستراتيجي	القطاع العام		القطاع الخاص	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
توجد عملية تخطيط استراتيجي*	14	33.3	19	47.5
لا توجد عملية تخطيط استراتيجي	28	66.7	21	52.5
المجموع	**42**	**100**	**40**	**100**

* تم اعتبار وجود خطة عمل لمدة (3) سنوات فأكثر، مؤشرًا على وجود عملية التخطيط الاستراتيجي.

يشير جدول (5) أن ما نسبته (66.7%) من المديرين في القطاع العام الأردني، لا يتواجد في منظماتهم عملية التخطيط الاستراتيجي. بينما بلغت هذه النسبة (52.5%) في منظمات القطاع الخاص الأردنية. مما يدل على ضعف في وجود عملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاعين (العام والخاص). ولكنه أقل ضعفًا في منظمات القطاع الخاص. وتأتي هذه النتيجة متفقة مع فرضية الدراسة الأولى.

السؤال الثاني: هل توجد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟. إن الذي عكسته الفرضية الثانية من الدراسة هو:" يوجد ضعف في وجود وتوافر خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية". ويبين الجدول رقم (6) النتائج ذات العلاقة.

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف وجود خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية(حجم العينة=82)

تصنيف وجود خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية	القطاع العام		القطاع الخاص	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
توجد خطة استراتيجية جزئية وغير متكاملة لإدارة الموارد البشرية	26	61.9	22	55
توجد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية	3	7.2	11	27.5
لا توجد خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية	13	30.9	7	17.5
المجموع	**42**	**100**	**40**	**100**

يبين جدول (6) أن ما نسبته (61.9%) من المديرين في القطاع العام تتواجد في منظماتهم خطة استراتيجية جزئية وغير متكاملة لإدارة الموارد البشرية. بينما بلغت هذه النسبة (55%) في منظمات القطاع الخاص. وفيما يتعلق بوجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية فقد كانت النسبة متدنية جدًا في منظمات القطاعين (العام والخاص)، فقد بلغت هذه النسبة (7.2%) لمنظمات القطاع العام، و(27.5%) لمنظمات

القطاع الخاص. كما يشير الجدول أعلاه إلى أن ما يقارب ثلث منظمات القطاع العام وبنسبة 31%، وما نسبته 17.5% من منظمات القطاع الخاص لا توجد لديها خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وهذه النتيجة قد تفسر على أن المنظمات المبحوثة تعمل على أسس زمنية قصيرة عند التخطيط لمواردها البشرية ولا تعمل على أسس استراتيجية لإدارة مواردها البشرية في زمن أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات منظمات الأعمال الناجحة. وباختصار فتدل النتائج السابقة على ضعف في وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين (العام والخاص)، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع فرضية الدراسة الثانية.

وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه " لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية"، ويشير الجدول رقم (7) إلى اختبار الفرضية السابقة.

جدول رقم (7)

نتائج اختبار مان وتني (Mann - Whitney) لتصنيف وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية حسب القطاع (حجم العينة =82)

التصنيف	متوسط الرتب		قيمةU	P الدالة الإحصائية
	القطاع العام	القطاع الخاص		
توجد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية	28.42	37.62	476.23	0.04

يبين الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص، عند مستوى α =0.04، وهذه النتيجة تعني أن القطاع الخاص الأردني يمتلك خططاً استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية أكثر من القطاع العام، وذلك حسب قيم متوسط الرتب، حيث كانت 37.62 و 28.42 لمنظمات القطاع الخاص والقطاع العام على التوالي . وتعتبر هذه النتيجة منسجمة مع النتائج الموضحة في جدول رقم 6، وبناء على هذه النتيجة فقد تم رفض الفرضية الثالثة.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة عملية الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية؟

يبين الجدول رقم (8) النتائج ذات العلاقة بذلك.

جدول رقم (8)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عملية الربط والتكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية (حجم العينة=82)

بيان السؤال	القطاع العام		القطاع الخاص	
	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى وجود عملية الربط والتكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية.	2.11	0.61	3.02	0.74

*تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إن رقم (1) يعني وجود ربط بدرجة قليلة جدًا، ورقم (5) يعني وجود ربط بدرجة كبيرة جدًا.

يشير الجدول رقم (8) إلى ضعف في وجود عملية الربط والتكامل ما بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام، وبوسط حسابي بلغ (2.11). بينما يشير الجدول إلى وجود عملية الربط والتكامل تلك في منظمات القطاع الخاص بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.02). كما تدل أرقام الانحراف المعياري المنخفضة نسبيًا على أن هناك تقاربًا في وجهات نظر المديرين حول مدى وجود عملية الربط والتكامل سالفة الذكر.

وفيما يتعلق بالفرضية الرابعة للدراسة والقائلة بأنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α > 0.05) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو وجود عملية الربط والتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل و بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى ادارة الموارد البشرية" ،ولأغراض اختبار

هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار مان وتني *(Mann - Whitney) لقياس الفروق بين المنظمات المبحوثة، وقد أظهرت نتائج ذلك الاختبار عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الرابعة.

السؤال الرابع: ما اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو كيفية الممارسة الفعلية لعناصر وأنشطة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟. ويبين الجدول رقم (9) النتائج ذات العلاقة بذلك.

جدول رقم (9)

اتجاهات المديرين نحو كيفية الممارسة الفعلية لعناصر وأنشطة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (حجم العينة=82)

الأنشطــة	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
تحديد رسالة/ غاية المنظمة	1.73	0.82
تحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة	1.8	0.74
تحليل البيئة الخارجية للمنظمة	1.93	0.64
تحليل البيئة الداخلية للمنظمة	2.21	0.56
تحديد استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية	2.34	0.91
تحديد سياسات وممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية	2.81	0.47

* تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي، حيث إن رقم (1) يعني ممارسة متدنية جدًا، ورقم (4) يعني ممارسة عالية جدًا.

يبين الجدول رقم (9) أن الأوساط الحسابية لفقرات هذا السؤال قد تراوحت ما بين (1.73-2.81). وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة تقوم بتحديد رسالتها أو غايتها، وتحليل أهدافها واستراتيجياتها، وتحليل بيئتها الخارجية بدرجة ممارسة متدنية. حيث بلغ الوسط الحسابي للمجالات السابقة (1.73)، (1.8)، (1.93) على التوالي. بينما تقوم هذه المنظمات بدرجة متوسطة بتحليل بيئتها الداخلية، وتحديد استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، وتحديد سياسات وممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث بلغ

* لقد تم توضيح نتائج اختبار مان وتني بشكل مفصل في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقط (كما هو الحال في جدول رقم 7).

الوسط الحسابي لهذه المجالات (2.21)، (2.34) (2.81) على التوالي. وتدل أرقام الانحراف المعياري التي تراوحت بين (0.47- 0.91) على تقارب وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه المجالات.

وبناء على نتائج جدول رقم (9)، فإنه يتضح لنا الآن تفسير وتبرير النتائج سابقة الذكر في جدول رقم (5) وجدول رقم (6), إذ إن ضعف الاهتمام بأخذ رسالة أو غاية المنظمة بعين الاعتبار، وكذلك تدني الاهتمام بتحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة، وتدني الاعتماد على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة, جميع هذه العوامل ستؤدي إلى ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

وفيما يتعلق بالفرضية الخامسة للدراسة، والتي تنص على أنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) بين منظمات القطـــــاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الكيفية التي تتم من خلالها الممارسة الفعلية لعناصـــر التخطيط الاستراتيجي وأنشطته لإدارة الموارد البشرية" – فقد أظهرت نتائج اختبار مان وتني (Mann - Whitney) عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الخامسة.

السؤال الخامس: ما اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الأسباب أو المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟. ويبين الجدول رقم (10) اتجاهات المديرين نحو تلك المعوقات.

جدول رقم (10)

اتجاهات المديرين نحو الأسباب أو المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية (حجم العينة =82)

الأسباب أو المعوقات	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.	3.41	0.64
عدم الربط بين عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية.	3.25	0.78
المستوى الوظيفي المتدني للعاملين في دائرة الموارد البشرية.	3.12	0.77
عدم وجود نظام تغذية راجعة فعال في المنظمة.	3.01	0.61
ضعف الموارد المالية في المنظمة.	2.98	0.91
عدم تعاون المديرين الآخرين في المنظمة مع دائرة الموارد البشرية.	2.87	0.82
عدم توافر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.	2.73	0.72
سرعة تغير بيئة العمل.	2.7	0.92
عدم وضوح رسالة أوغاية المنظمة.	2.64	0.73
تدني كفاءة العاملين في دائرة الموارد البشرية على وضع خطة استراتيجية.	1.93	0.87

* تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي، حيث إن رقم (1) غير موافق بشدة، ورقم (4) موافق بشدة.

يبين الجدول رقم (10) أن الأوساط الحسابية لفقرات هذا السؤال قد تراوحت بين (1.93-3.41). كما يشير هذا الجدول إلى أن عدم وجود دعمٍ كافٍ من قبل الإدارة العليا، وعدم الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والمستوى الوظيفي المتدني للعاملين في دائرة إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال – معوقات من أبرز وأقوى المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية، حيث بلغت الأوساط الحسابية لهذه المعوقات (3.41)، (3.25)، (3.12) (3.01) على التوالي.كما أن ضعف الموارد المالية، وعدم تعاون المديرين في الدوائر الأخرى مع دائرة إدرة الموارد البشرية، وعدم توافر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الاستراتيجية، وسرعة تغير بيئة العمل، وعدم وضوح رسالة أوغاية المنظمة – تمثل أيضًا معوقات تحول دون تبني تلك الخطة، ولكن بدرجة متوسطة. حيث بلغت الأوساط الحسابية لهذه المعوقات (2.98)، (2.87)، (2.73)، (2.7)، (2.64) على

التوالي. وفيما يتعلق بتدني كفاءة العاملين في دائرة إدارة الموارد البشرية على وضع خطة استراتيجية، يشير الجدول رقم (10) على أن هذا المعوق حصل على درجة موافقة متدنية من المديرين، وبوسط حسابي بلغ (1.93). وقد يعزى ذلك إلى المستوى التعليمي العالي والخبرة العالية لأفراد عينة الدراسة. كما تدل أرقام الانحراف المعياري والتي تراوحت (0.61–0.92) على أن هناك تقاربًا في وجهات نظر المديرين حول وجود مثل هذه المعوقات.

وفيما يتعلق بفرضية الدراسة السادسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية نحو الأسباب أوالمعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية" فقد أظهرت نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص الأسباب أوالمعوقات المذكورة أعلاه في جدول رقم (10) وتأثيرها على تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وهذا يعني أن مديري منظمات القطاع العام ومديري منظمات القطاع الخاص الأردني لديهم اتجاهات متشابهة نحو المعوقات التي يواجهونها في عملهم الإداري.

ملخص النتائج والتوصيات:

ملخص لأهم النتائج:

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

أظهرت النتائج أن نسبة تمثيل المديرين من منظمات القطاع العام في هذه الدراسة كانت أكبر بقليل من تمثيل المديرين من منظمات القطاع الخاص. كما بينت النتائج أن الغالبية العظمى من المديرين المبحوثين وبنسبة (91.5%) منهم من الذكور، وأنهم ذوو تأهيل علمي عالٍ، إذ إن (62.2%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، وأن متوسط أعمارهم وخبراتهم مرتفع نسبيًا، إذ إن هناك ما نسبته (87,8%) من المديرين تزيد أعمارهم على (41سنة)، وأن ما نسبته (85.4%) منهم تزيد خبراتهم الإجمالية عن (11) سنة. كما أن غالبيتهم وبنسبة (90,2%) من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وأن ما

نسبته (72%) من المديرين تزيد خبرتهم في مجال إدارة الموارد البشرية على (11) سنة. كما أن اكثر من النصف بقليل من المديرين في منظمات القطاع الخاص يعملون في قطاع البنوك والتأمين، في حين يتركز معظم المديرين في منظمات القطاع العام في الوزارات والمؤسسات العامة،أضف إلى ذلك أن غالبيتهم وبنسبة (82.6%) يعملون في منظمات أعمال كبيرة أو متوسطة الحجم.

أظهرت النتائج – أيضًا – أن ما نسبته (66.7%) من المديرين في منظمات القطاع العام، و(52.5%) من المديرين في منظمات القطاع الخاص لا يتواجد في منظماتهم عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن ما نسبته (61.9%) من المديرين في منظمات القطاع العام، و(55%) في منظمات القطاع الخاص تتواجد في منظماتهم خطة استراتيجية جزئية وغير متكاملة لإدارة الموارد البشرية. وفيما يتعلق بغياب مثل هذه الخطة في منظمات القطاعين (العام والخاص)، فقد بلغت النسبة لمنظمات القطـــاع العـــام (30.9%)، و(17.5%) في منظمات القطاع الخاص، وأظهرت النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α > 0.05) بين منظمات القطاعين فيما يخص ذلك، وكانت لصالح منظمات القطاع الخاص.

كما أظهرت النتائج أن درجة عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية متدنية بالنسبة لمنظمات القطاع العام، وبوسط حسابي بلغ (2.11). وكانت درجة عملية الربط بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.02). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α > 0.05) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل تلك. وبينت النتائج – أيضًا – أن درجة الممارسة الفعلية لأنشطة وعناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص جاءت معظمها متدنية نسبيًا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α > 0.05) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية فيما يخص ذلك.

كذلك أظهرت النتائج أن عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا، وغياب عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي ككل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والمستوى الوظيفي المتدني للعاملين في دائرة إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال – من أبرز المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص. وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية فيما يتعلق بأثر هذه المعوقات على تبني خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

التوصيـــــات:

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

1- ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي يشهدها القطاع العام والخاص الأردني، واعتبار التفكير الاستراتيجي منهج عمل لها.

2- ضرورة أن تعي منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية أهمية مشاركة جميع دوائر أو وحدات المنظمة في صيانة استراتيجياتها، وضرورة أن تعمل على تحقيق الربط لجميع خطط الدوائر الوظيفية – ومنها إدارة الموارد البشرية – مع الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

3- ضرورة أن تعي وتدرك منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص أهمية دور إدارة الموارد البشرية، وتعمل على تنميتها وتطوير استراتيجياتها. وذلك من خلال تطوير قدرات وإمكانات العاملين فيها، بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة بإعدادهم وتأهيلهم استراتيجيًا.

4- ضرورة أن تأخذ منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية بعين الاعتبار جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي - من تحديد الرسالة أو الغاية المؤسسية، وتحليل الأهداف والاستراتيجيات، وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بمنظماتهم - وبدرجة عالية من الاهتمام قبل الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي.

5- ضرورة أن تعمل منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية على تذليل المشكلات والمعوقات التي تحول دون تبني خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية فيها.

6- إجراء دراسات مستقبلية، للتعرف على الكيفية التي تتم من خلالها صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال الأردنية، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

7- إجراء دراسات مستقبلية للتعرف على أثر الخصائص الديموجرافية للمديرين، والخصائص التنظيمية والمؤسسية للمنظمات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجالات إدارة الموارد البشرية.

المراجـــع

أولاً – المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمد عاطف. 1975. "إدارة الأفراد". *مجلة الكفاية الإنتاجية*، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني، ع 1، القاهرة: [د.ن].

2. أبو زيد، ذياب. 2003. *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة*، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

3. الحسيني، فلاح؛ وحمدان الدوري. 2000. *إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

4. حمامي، يوسف؛ وفؤاد الشيخ. 1995. "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية". *مؤتـــة للبحوث والدراسات*، مج 10، ع 6.

5. خطاب، عايدة. 1985. *الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات*". القاهرة: دار الفكر العربي.

6. درّة، عبد الباري. 1994. *الإدارة الحديثة.. المفاهيم والعمليات: منهج علمي تحليلي*". عمان، الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية.

7. شيبان، أمة اللطيف بنت شرف. 1993. استخدام القوى العاملة بالأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان ومشكلاته. *الإداري*. ع 54 (15): 23-57.

8. الشيخ، فؤاد؛ ومحسن مخامرة؛ وأميمة الدهان؛ وزياد رمضان. 2000. *المفاهيم الإدارية الحديثـــة*" ط 6، عمان، الأردن: *مركز الكتب الأردني*.

9. العبود، إبراهيم؛ وعبد الرحمن السعيد؛ ومنصور المعشوق. 1993. *تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الأسس، المشكلات والحلول*. الرياض: معهد الإدارة العامة.

10. العقيلي، عمر وصفي. 1996. *إدارة القـــوى العاملـــة*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

11. العواملة، نائل. 1995. "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن". *مؤتـــة للبحوث والدراسات* (السلسلة أ)، ع 10 (6): 51-85.

12. الفرحان، أمل؛ وعبدالكريم السكر. 1995. "النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي الأردني". *دراسات*، مج 22، ع 2.

13. الملحم، إبراهيم. 1997. "التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام.. أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية". *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، مج 12، ع 23.

14. النابلسي، كرمة. 2000. *"التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

15. الناطور، محمد. 2000. *تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

1. Abu-Doleh. J. D. 1996. ***Human Resource Management: Management Training and Development in the Jordanian Private Sector: Attitudes, Policies and Practices in the 1990s***. Unpublished Ph.D Thesis, Bradford Management Center, University of Bradford, UK.
2. Abu-Doleh, J. D. 2000. Human Resource Planning in Jordan: a Challenge for the Next Millennium. ***Middle East Business Review***, Vol. 4, No. 1, pp 57-68.
3. Abu-Doleh, J.D. 2003. Management Training and Development Needs Assessment Practices in the Jordanian Private and Public Sectors: Integrated or Isolated?. ***Journal of Transnational Management*** Development, International Management Development Association, Vol. 9, No. 2 and 3.
4. Alpander, G. G. 1980. Human Resource Planning in U.S. Corporations, ***California Management Review***. 4(2): 24-32
5. AL-Shammari, H. 1998. ***Strategic Planning in Jordanian Industrial Share-Holding Organization and it's Linkage to Organizational Effectiveness***. MBA Thesis, Yarmouk University, Irbid-Jordan.
6. Ansoff, H. I. & McDonnell, E. 1990. ***Implanting Strategic Management***. 2nd ed. Prentice-Hall, Inc.,UK.
7. Ansoff, H. I. 1995. ***Corporate Strategy***. McGraw-Hill Book Company, NY.
8. Bae, J. Lawler, J. 2000. Organizational and Human Resource Management Strategies In Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. ***Academy of Management Journal***, 43(3): 502-517.

9. Baird, L. & Meshoulam, I. 1988. Management Two Fits of Strategic Human Resource Management, ***Academy of Management Review***, 13: 166-128.
10. Bamberger, P.& Fiegenbaum, A. 2000. The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategyt, ***Academy Of Management Review***, 39(2).
11. Bamberger, P., Dyer, L. and Bacharach, S. B. 1990. Human Resource Planning in High Technology Entrepreneurial Startups, ***Human Resource Planning***, 13(1): 37-44.
12. Becker, B. & Barry Gerhart. 1998, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, ***Academy of Management Journal***, (39): 779-801.
13. Bryson, J. 1993. Strategic Planning for Public Services and Non-Profit Organization, ***Long Range Planning***, No. 6.
14. Budhwar, P.S., and Sparrow, P.R. 1997. Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, ***International Journal of Human Resource Management***,Vol. 8, No. 4.
15. Budhwar,P,S. 2000. Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in The UK Manufacturing Sector, ***British Journal of Management***, Vol. 11, pp. 285-302.
16. Burack, E. H. 1986. Corporate Business and Human Resources Planning Practices: Strategic Issues and Concerns, ***Organizational Dynamics***. 15 (1): 73-87.
17. Chandler, A. 1962. ***Strategy and Structure,*** Mass: M.I.T. Press, Cambridge.
18. Chew, I. K., and Chong, P. 1999. Effects of Strategic Human Resource Management on strategic Vision, ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 10, No. 6.
19. Denisi, A. and Griffin, R.W. 2001. ***Human Resource Management***. Boston: Houghton- Mifflin Co.
20. Devine, K. S. 1992. Strategic Human Resource Planning: A Union Perspective, ***Human Resource Planning***, 15 (3) :37-46.
21. Glaister, K. & Falshaw, J. 1999. Strategic Planning: Still Going Strong? ***Long Range Planning***, 32 (1): 107-116.
22. Huselid, M. A. 1993. The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management, ***Human Resource Planning***. 16 (3): 35-51.
23. Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; and Schuler, R.S. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of

Firm Performance, ***Academy of Management Journal***, Vol. 40, No. 1, pp (171-188).

24. Khatri, N. 2000. Managing Human Resource For Competitive Advantage: A study of Companies in Singapore, ***International Journal Of Human Resource Management***, Vol. 11, No. 2, pp (336-365).
25. Li, J. 2003. Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China, ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 14, No. 2, pp 157-173.
26. Miles, R. Snow, C. 1984. Designing Strategic Human Resource System, ***Organizational Dynamics***, 13: 36-52.
27. Mills, D. Q. 1985. Planning With People in Mind, ***Harvard Business Review***, 63(4): 96-107.
28. Mintzberg, H. 1987. Patterns in Strategy Formation, ***Management Science***, Vol. 24, No.9.
29. Nankervis, A; Compton, R.; Savory, L. 2002. Strategic Human Resource Management in Small and Medium enterprises, ***Asia pacific Journal of Human Resource***, 40(2): 261-275.
30. Nkomo, S. M. 1988. The Theory and Practice of HR Planning: The Gap Still Remains, In: ***Human Resource Management Perspectives and Issues***, (Ferris, G. R. and Rowland, K. M.), Allyn and Bacon, Inc. USA, pp. (30-37).
31. Othman, R.B. 1996. Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry, ***Personnel Review***, Vol.25, No.1, pp (40-58).
32. Porter, M. E. 1980. ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***, Free Press: New York.
33. Quinn, J. 1980. ***Strategies for Change: Logical Incrementalism***, Illinois, Irwin, Inc.
34. Rhyne, L. 1986. The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance, ***Strategic Management Journal***, Vol.7.
35. Steiner, G. 1979. ***Strategic Planning: What Every Manager Must Know***. Free Press, New York.
36. Willie, H. & Shirley, A. 1997. Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks, ***Strategic Management Journal***, Vol. 18.
37. Wood, B. & Laforge, R. 1979. The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance, ***Academy of Management Journal***, Vol.22.

Evaluating Levels of Strategic Planning Practices in Human Resource Management : a Comparative Study Between Jordanian Public and Private Sectors

Dr. Jamal Abu-Doleh
Associate Professor

Dr. Loay Salhie
Assistant Professor

Faculty of Economy and Administrative Sciences
Mutah University - Jordan

Abstract

This study which is an exploratory and analytical in nature, aims at investigating the levels of strategic planning practices in human resource management in the Jordanian public and private organizations. 82 organizations from the total of 96 organizations which have a separate HR department have participated in this study. A self-completion questionnaire was distributed to 42 and 40 HR managers from the public and private organizations, respectively. Major research findings include that more than half of the responding organizations did not have a formal strategic planning, and even worse most of the these organizations did not have a formal and integrated HRM plans with the overall orgnizations strategic objectives. Also, the study results revealed many obstacles that encounter the adoption of strategic HRM plans.

Finally, and based on the results of the study the authors recommend that Jordanian public and private organizations are encourged to employ and make more use of corporate strategic planning and human resource strategic planning. Also, they are encouraged to integrate between these two level of strategic planning. Moreover, the authors recommend that Jordanian public and private organizations must make every efforts to overcome the problems which prevent them to have strategic human resource plans.

دور الأجهزة الحكومية والخاصة في الرقابة على مهنة تدقيق الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة

الدكتور / الخضـــر علـــي موســـى
رئيس قسم المحاسبة – كلية إدارة الأعمال
جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا
الإمارات العربية المتحدة

ملخـــص:

يناقش هذا البحث دور الحكومة وجهات أخرى في الرقابة على مهنة التدقيق بدولة الإمارات العربية المتحدة. قد بدأت هذه الرقابة بالقانون رقم 22 للعام 1995، والذي خول وزارة الاقتصاد والتجارة جميع الصلاحيات المتعلقة بترخيص مكاتب وشركات التدقيق الخاصة بدولة الإمارات. وللقيام بمهام الرقابة أنشأت الوزارة مسجلاً خاصاً لتلقي الطلبات والبت فيها.

وقد تكونت لجنة خاصة من ذوي الاختصاص وتقوم بفحص طلبات المتقدمين واتخاذ القرار بشأنها. وقد خلصت الدراسة إلى أن الوزارة قد قامت بدورها كاملاً فيما يخص عملية الترخيص، إذ أن الدراسة توضح بجلاء أن دور وزارة الاقتصاد والتجارة كان محدوداً للغاية فيما يخص تطوير مهنة التدقيق.

أما جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات الإماراتية، فهي جمعية أهلية،من أهم أهدافها تطوير مهنة المحاسبة والتدقيق بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أنشأت الجمعية في عام 1997 ويوجد مركزها بإمارة الشارقة. وتعطي الجمعية للمحاسبين من مواطني الدولة حق العضوية الكاملة في حين تسمح للوافدين بحق الانتساب. وقد عقدت الجمعية الكثير من الندوات والدورات التدريبية للأعضاء، إلا أن دور الجمعية في تطوير المهنة كان قليل الأثر نظراً لأن قانون عام 1995 ركز الصلاحيات في الوزارة، وأيضاً بسبب شح إمكانات الجمعية.

References

1. Accountants and Auditors Association of the United Arab Emirates. 1997. ***The Association Statute***, Dubai, UAE.

2. Accountants and Auditors Association of the United Arab Emirates. 2002. ***Recommendations on Improvement of the Public Auditing Profession***, Dubi, UAE, September.

3. Adoption of the International Accounting Standards by All Public Companies in the UAE .2002. ***Al-Bayan Daily Newspaper***, UAE, May 6.

4. ***Federal Law No. 9 of 1975 on Organisation and Regulation of the Auditing Profession***. Ministry of Economy and Commerce, Abu Dhabi, UAE.

5. ***Federal Law No. 22 of 1995 on Organisation and Regulation of the Auditing Profession***. Ministry of Economy and Commerce, Abu Dhabi, UAE.

6. ***Federal Commercial Transactions Law of 1983***. Ministry of Economy and Commerce, Abu Dhabi, UAE.

7. El-Khider, Ali Musa. 2003. ***The Role of the State Audit Institution in the Financial Control and Accountability of the Government Entities, Corporations and State-Owned Enterprises (SOEs) of the United Arab Emirates***. Ajman University of Science and Technology, Faculty of Business Administration, Al-Ain Campus, UAE, Nov. (Unpublished paper).

8. Stock Exchange and Commodities Commission. 2000. ***Approved Regulations and Guidelines***, Council of Ministers. Abu Dhabi, UAE, pp.9-15.

should be in favour of more powers for both bodies to enable them participate in licensure and discipling of auditors and issuance and enforcement of code of ethics and auditing standards. As a byproduct of this study, it seems to be very interesting to investigate the perceprtions of investors and other users of financial statements about the auditor independence and the relevance and reliability of the audited financial statements.

therefore, the UAE Government may have to revise Law No. 22 of 1995 to empower AAA and SCC in the regulation of the public auditing profession. This will further strengthen the public confidence in the public auditing profession and increase efficiency of Abu Dhabi and Dubai Financial Markets.

This proposed change in the legal framework governing the regulation of the public auditing profession in UAE, however, will not yield results unless accompanied by capacity building efforts on the part of AAA. Thus, to assume a more effective role in the regulation and advancement of the public auditing profession, the AAA has to mobilize more human and financial resources and work closely with similar international and regional organizations which have more experience and better experience such as the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)and the Gulf Co-operation Council's Auditing and Accounting Organization (GCCAAO).

9. Research Summary and Conclusions:

This study endeavours to describe in some detail the role of the various government and private bodies which are involved in the regulation process of the public auditing profession of the UAE. the conclusions of this study tend to indicate that Law No. 22 of 1995 has vested MOEC with all the powers to control and regulate the public auditing profession. The role of both the Accountants' and Auditors's Association and Stock Commodities Commission in this respect had been very much marginalized. To reverse this position for a better and meaningful regulation of the public auditing profession, drastic changes have to be introduced in Law No. 22 of 1995. These changes

maintain confidential relationship according to which auditors should not disclose information of clients or any other information that they obtain during the auditing process. However, auditors are required to co-operate with the relevant government authorities and provide them with information which is in the public interest regarding the company which he is auditing provided that a court order is obtained authorising such authority for the information required. Moreover, Council of Minister's Decree 11 of 2000 which established the SCC requires all companies approaching Dubai and Abu Dhabi Financial Markets for listing to enclose audited financial statements in their application.

It is worth noting that there are no explicit provisions on the legal liability of practising auditors to third parties, that is, users of financial statements other than clients. This is in contrast to the practice in developed countries such as USA where auditors are also legally liable to third parties such as investors and creditors.

8. Research Policy Implications:

This study shows more clearly that Law No. 22 of 1995 concentrates almost all the powers of regulating the public auditing profession in the hands of MOEC at the expense of otherwise more relevant and capable bodies such as AAA and the government-controlled Securities and Commodities Commission (SCC). Consequently, while MOEC has exercised tight control over licensure of practicing auditors, it failed to enforce the code of professional ethics and design and publicize a set of auditing standards which are critical for professional auditing standards. To rectify this situation,

given a chance to defend himself and answer the allegations. Moreover, an auditor whose name has been struck off the register can apply to re-register after three years following the suspension of his membership. Besides, the AAA can also discipline member auditors by suspending their membership.So far, however, neither the Ministry nor the AAA have disciplined an auditor for misconduct. In an interview with the chairman of the sub-committee of auditor's offices of the AAA, he attributed lack of misconduct to two reasons. Firstly, audit offices observe the code of ethics because it is a condition for licence renewal. Secondly, since there are no national accounting and auditing standards, it is difficult to prove professional misconduct.

6. Auditing Standards in Use in UAE:

Generally speaking, apart from the qualification requirements and provisions on the need for practising auditors to be independent, Law No. 22 of 1995 lack any provisions on auditing standards that normally guide professional practice. In view of this, practising auditors tend to use American, British, Indian or other auditing standards which they have studied during the quest for basic and professional degrees. Moreover, because of lack of national auditing standards in the UAE, the AAA is very much in favour of using the International Auditing Standards.

7. Legal Liability of Auditors to Clients:

Law No. 22 of 1995 established legal liability to clients in the oath which all practising auditors have to take before they are engaged in professional practice(See section (2)above). Accordingly, auditors are legally liable to their clients to exercise due professional and to

7- To solicit any work for his profession by way of advertising or in a way which may be considered unprofessional.

8- To audit the accounts of a company which he has previously worked for as an employee unless he has left the company for a period more than two years.

Besides, an auditor will be held personally liable to pay damages if he commits misconduct or breaches the rules of professional conduct. If the firm is a partnership or the auditing was carried out by more than one auditor, they will be jointly and severally liable to compensate the company for their professional misconduct or negligence. In addition, the Ministry is empowered to carry out one of the following disciplinary measures:

1- Warning the auditor in writing and bringing to his attention the violation and requesting him not to repeat the same in future,

2- Suspending the auditor's licence for a period not exceeding two years.

3- Striking the auditor's name off the Register.

The Ministry may also carry out an investigation by questioning the auditor by way of a complaint filed with the Ministry or by request from the relevant authority. If the Ministry was to find the auditor's conduct constituted a crime, they may refer the matter to the Public Prosecutor to pursue a criminal action against the auditor. A Disciplinary Committee at the Ministry will then be formed by a decision from the Minister. This Committee will be chaired by a judge appointed by the Minister of Justice or the Chairman of the Justice Authority in the relevant Emirate. The auditor in question will be

5. Code of Professional Ethics:

In addition to detailing the application procedure and requirements for registering practising auditors, Law No. 22 of 1995 also have provisions related to the code of ethics which auditors are supposed to observe. In general these provisions aim at establishing independence and integrity of auditors and to avoid acts that can discredit the profession.Hence, according to the Law, an auditor registered with the Ministry is prohibited from carrying out any of the following activities:

1- He may not become a shareholder or establish a company or be a member of a board or be associated in any technical or administrative work or be an advisor for a company which he is auditing.

2- He may not be a partner or an agent for any person establishing a company or be a partner in any company or an employee of any of the partners in a company or related to any of them up to the fourth degree of a company which he is auditing.

3- He may not buy or sell shares which he hold during the period while he is auditing the accounts of that company.

4- To become a creditor or a debtor of a company for which he is auditing the accounts.

5- To carry out any commercial activities.

6- To carry out any work which may contradict the profession of auditing or may cause a great misconduct to the principles of the profession.

limited financial resources, the Association has carried out a questionnaire survey among auditing firms and offices in the UAE and published its results in the daily press (Al-Bayan Newspaper, May 2002). The questionnaire survey solicited the opinion of the public auditors on a wide range of issues such as preference for adoption of international accounting standards in UAE, merger of small auditing firms, impact of Law No. 22 of 1995 on the development of the auditing profession, the role of the Association in regulating the public auditing profession, training of UAE nationals in auditing offices, peer reviews, competition and audit fees. This questionnaire survey had an important policy implications for the AAA. It was on the basis of this research that the AAA has concluded that "International Accounting Standards are highly recommended to be implemented by all companies especially limited liability and public shareholding companies". Moreover, the Association is now endeavouring to establish a data base on all auditing firms and offices in the UAE. In this respect, the Association has contacted various government departments in different Emirates to obtain statistics on the public auditing offices and firms in terms of address, loctaion, telephone number and national and foreign counterparts. It is also noteworthy that the AAA has managed to create an awareness of the importance of the public auditing profession among the various users of financial statements in the UAE. The Association did this through press releases, organizing seminars and meetings, attending national and international conferences and publicising its activities through the media and the internet.

Likewise, the Association has made little progress regarding Emiratization of the auditing profession. To address the various problems which impede UAE nationals from joining the profession, the Association is proposing the following recommendations(AAA Recommendations, Sept. 2002):

a. establishing a local institute of certified public accountants to serve the local needs for qualified professionals, research, examinations and continuous education.

b. encouraging nationals to join the profession by copying the banks experience which were asked to hire a percentage of nationals on a quota basis. The AAA maintains that foreign ownership of auditing firms is not bad in case nationals will get their chance in training and a percentage of jobs.

c. as high risk and low income have caused many professionals to stay away from auditing, with the proper professional insurance, limited liability partnerships will offer more security for individuals to establish or join partnerships to practise free of high risk from others' misconduct.

d. by limiting the individual practices to UAE nationals only, the Auditor's Law will cause most of the auditing offices to form partnerships with a minimum of 25% national participation. Providing more alternatives like full foreign ownership with a certain percentage of national staff would be more reasonable in case no national partners are needed for the firm.

Notwithstanding these failures, however, it is fair to say that the AAA has made some success on other objectives. Thus, inspite of its

c. Encouraging the scientific research in order to:

1- achieve the profession's goals in developing its practising methods and standardise the accounting terms,

2- encourage authorship and translation in the profession's relevant fields,

3- issue periodicals, books and bulletins in the accounting and auditing subjects after obtaining the approval from the competent authorities, and

4- establish the necessary institutes and centres for the professional training.

In practical terms, however, the AAA had achieved little of these stated objectives so far. In particular, the role of the Association in the regulation and advancement of the public auditing profession had been very minimal. This is basically attributable to two reasons. Firstly, since the AAA was established in May 1997 after the issuance of Law No. 22 of 1995, much of the authority for regulation and advancement of the profession has already been assigned to the MOEC. Todate the Association is not a member of the Committee for Registering Auditors. However, at present the AAA is making serious efforts in liaison with MOEC to revise Law No. 22 of 1995 in a bid to give it more powers for that matter. In this respect, the AAA maintains that the "Law needs to be revised and complemented by more regulations without the many exceptions it has now which prevent any real change in the profession" (AAA Recommendations, Sept. 2002).

- to maintain up todate information on the profession in the UAE and abroad including the applications of the standards.

2. to participate in the preparation of the professionals and develop their abilities and qualification. This involves safeguarding the professional rights of the members, co-ordinating with the competent authorities and providing the employment opportunities to the members in accordance with the laws in force in the UAE.

3. to participate in the proposal of the necessary rules for the accountants' examination,when approved, and the rules for registering auditors at the MOEC and submit the same to the competent authorities for their information. This entails preparing the studies pertaining to the rules and ethics of the profession and submit them to the competent authorities to impose them on the practitioners of the profession.

The AAA relies on a number of means to achieve these stated objectives. Below are some examples of these means:

a. Organizing conferences and symposiums to exchange views and expertise in the field of accounting and auditing profession, to develop and train the persons working in this field, to seek help from the experts and specialised persons, and to encourage the exchange of expertise and information amongst the professionals working in UAE.

b. Forming specialised sub-committees to study certain subjects and make proposals and recommendations in that connection and participate in the conferences related to accounting and auditing profession.

President, the Secretary and the Financial Manager. The Executive Committee is responsible for follow-up and implementing the Board decisions and preparing for its meetings.

Objectives of the Association

According to the statute of the AAA, the main objective of the Association is to undertake the necessary measures for developing and consolidating the rules and standards in the practice of the profession of accounting and auditing in UAE. Specifically, the AAA has the following objectives:

1. To prepare and study the accounting and auditing standards and to submit the proposals for their development to the concerned authorities in UAE for ratification and issuance. To this effect,the AAA endeavours to achieve the following sub-objectives:

- to propose ways and means to organise the profession and enhance its professional performance.
- to propose the suitable organisation for the field control to ensure the implementation of the accounting and auditing standards by the chartered accountants and auditors so that they observe the rules and regulations of the profession and the prevailing economic laws of the UAE.
- to undertake all actions required by the competent authorities in UAE to develop the profession and enhance the efficiency of its services in the manner that supports the economic activity and optimise its effectivness.

1- the member has to fulfil all the conditions of the working membership except the condition of nationality. He must be holding a valid residence permit if his residency in UAE requires such a permit.

2- the auditing firm must be duly licensed by the concerned authorities in UAE.

3- affilliated members enjoy the right to discuss in the meetings of the General Assembly without having the right to vote or nominate as a candidate for the posts of Board of Directors and the right to practise the available activities.

3. Honorary membership: "The honorary members are those deemed by the Board of Directors to be given such membership from amongst the prominent and intellectual persons who have contributed tremendously or have high profile in the field of public services in the country but the terms of working membership do not apply to them"

The affairs of the AAA shall be managed by a Board of Directors consisting of eleven members elected by the General Assembly from among the working members by a secret ballot once every two years.These members can be reelected for similar terms. The Board of Directors has then formed sub-committees from among its members or from among the members of the Association experts to study some specific subjects. At present there are ten sub-committees for membership, information, quality, Emiratization of the auditing profession, finance, audit offices, symposium, standards and international relations. Finally, the chart also shows the Executive Committee which consists of the AAA's President, AAA's Vice

working members paying their subscriptions and who have been members for at least six months before its meeting. According to the AAA statute, all natural persons and the auditing firms licensed by the competent authorities of the UAE that fulfil the terms of membership may acquire the membership of the Association. According to the chair of the auditing offices sub-committee of the AAA, because membership is voluntary and costs annually Dhs 300, very few practising auditors and firms have chosen to be members.

In this respect, one can identify three types of membership of the AAA:

1. Working membership: "Its terms are as follows"

1- the person has to be a UAE national ,must maintain good behaviour and conduct and must enjoy the full civil eligibility.

2- must hold a university degree in accounting or the equivalent or a high diploma after the secondary school or he must be duly licensed by the MOEC and must be working in the field of accounting and auditing.

3- must accept the terms of statute of the AAA and its related instructions.This type of membership is subject to approval by the Board of Directors.Working members are entitled to the right for candidature and election for the posts of the Board of Directors and the right to vote in the meetings of the General Assembly.

2. Affilliated membership: "This type of membership is given to the expatriates and to acquire such membership the following conditions have to be met"

In addition to the committee responsible for registering auditors, the MOEC established a High Committee for the development of the auditing profession in the UAE in line with the provisions of Law 22 of 1995. The Accountants and Auditors Association (AAA) of the UAE is represented in this High Committee. However, lack of professional auditing standards, lack of local institutions for training potential practising auditors especially the nationals, lack of peer reviews and little progress on Emiratization of the profession indicate that the High Committee of the MOEC had little success on advancement of the public auditing profession in the UAE.

To complement these conclusions, the researcher approached few practicing auditors in Sharjah and asked them about the role of MOEC in regulating the public auditing profession of UAE. These auditors made it clear that apart from registering and licensing auditors to practise auditing, MOEC has loose control over the public auditing profession regarding enforcement of ethics and issuing auditing standards.

4. Role of the Accountants and Auditors Association (AAA) in the Regulation of the Public Auditing Profession:

Establishment and Organisation of AAA

On May 7 ,1997 H.E.the Minister of Labour and Social Affairs approved establishment of the Association of Accountants and Auditors (AAA) in the UAE by the Ministerial Decree No. 227 of 1997. According to the statute of the AAA, General Assembly is the supreme authority of the association and it shall consist of the natural

exceeding two months from the date on which the application is filed. In the event that the application is refused, reasons must be given and the applicant will be advised of his right to file an appeal against the Ministry's decision to the Court. If the application is approved, the Ministry will register the auditor for an initial period of two years renewable thereafter on annual basis. The MOEC will then issue a certificate for the auditor confirming his name, nationality, registration number and the date of registration in the Auditor's Register. Once an auditor is registered, he will be entitled to carry out auditing in the UAE. To start an auditing firm or to carry out auditing activities on a regular basis, he must obtain a licence from the relevant government department of the respective Emirate.

However, before issuing an auditor's certificate and following the approval of his application,the auditor must swear an oath before the Under-secretary of the MOEC stating the following: "I swear by Almighty Allah to conduct my work in honesty and dignity and to respect the laws of the country and shall protect the dignity and the tradition of the profession and shall adhere to the requirements of the accountancy and auditing profession and shall not disclose any secrets or information of my clients or any other information that I come to know by way of my profession unless such declaration is provided by law and to the extent the law and other local regulations provide." All practising auditors who participated in this research,when asked about regulatory bodies in charge of the public auditing profession, made it clear that they were all registered with MOEC before they were allowed to practise the profession.

3- A certificate confirming that all persons who are partners in the company are registered in the Auditor's Registry and where one partner is a legal entity registered abroad, a certificate confirming that the company is registered and licensed to carry out an auditing practice in the country of registration is also needed.

The application and all supporting documents should be filed at the MOEC, Auditor's Registration Section. The application will be presented to a committee known as "*the Committee for Registering Auditors*" which has been established by a decision from the MOEC. This Committee consists of:

1- The Under-secretary of the MOEC who will sit as a chairman,

2- A representative from the MOEC who will be appointed by the Minister,

3- A representative from the Ministry of Finance and Industry, to be nominated by the Minister of Finance and Industry,

4- A representative from the Auditor's Court to be nominated by the chairman of the Auditor's Court,

5- Membership of two UAE nationals who have auditing experience,

6- A representative from the State Audit Institution(SAI). In practical terms, however, at present the SAI ceased to be represented on this committee. This is inspite of the fact that SAI is also responsible for inspecting the external auditors' reports of the SOEs which are authorised to hire public accountants to audit their accounts (Musa, 2003).

This committee is in charge of considering and deciding on applications in line with the provisions of this law within a period not

5- A copy of the college qualification certificate in accountancy or auditing or the equivalent of the same from a recognised college or university,

6- A certificate of good conduct confirming that the auditor has not been convicted of a felony,

7- A declaration signed by the applicant confirming that he/she has not been subject to any judgement where he was found guilty of dishonesty in a matter related to his professional conduct unless such a judgement has been delivered more than three years ago,

8- An undertaking to work in the profession on a full time basis,

9- A copy of the receipt showing payment of the appropriate fee,and

10- Six personal photographs.

Auditing firms wishing to register on the Auditor's Register have to complete a different application form containing particulars such as company name, person authorised to sign, legal form of company, capital, date of incorporation, head office location, names and nationality of partners and address. If an auditing firm wishes to register with the Auditor's Register at the MOEC, the following documents will be required:

1- A copy of the Memorandum of Association, authenticated and Arabic, showing that one of the partners or alternatively, one of the managers,is of UAE nationality. A copy of the family book of the UAE national should also be enclosed,

2- A certificate confirming that the UAE national partner / manager is registered in the Auditor's Registry with the MOEC,

6- A certificate confirming that the applicant has completed the required training period or a certificate confirming that he / she has previously worked after obtaining college qualification in a continuous period equivalent to the specified training period at one of the following places:

a.carried out auditing and accounting or inspection of accounts at one of the ministries or establishments or the Public Institute.

b.taught accountancy or auditing at one of the colleges or universities.

7- An undertaking to work full time as an auditor unless he is a member of the faculty in one of the universities.

8- Copy of the receipt for the payment of the required fees.

9- Six personal photographs.

Non-UAE nationals, on the other hand, must bring the following documents:

1- A passport copy showing a valid residence visa for the period of registration,

2- A birth certificate or its equivalent,

3- A certificate showing that he / she is the partner of an auditor of UAE nationality registered at the Auditor's Register with the MOEC or employed by him,

4- A copy of the certificate of fellowship at one of the institutes or colleges which shall be specified by the Minister or a membership for a period not less than five years,

4- Professional qualification: name of professional association, date of awarded fellowship and country of professional association.

5- Years of experience, and

6- Address: Emirate, post office box, telephone and fax.

In addition, both UAE nationals and foreigners have to enclose different documents with their completed application forms. Thus, for UAE nationals the application must be accompanied with the following documents:

1- A copy of the family book,

2- A copy of the college qualification in accountancy from one of the recognised colleges or university or the equivalent of the same, or a certificate confirming that he has been previously registered as an auditor at any of the Emirates concerned according to Law No. 9 of 1975 provided that this certificate is accompanied by evidence that he / she was practising this profession at the time when this law came into force.

3- Copy of a certificate confirming that he / she has a fellowship or is a member of one of the institutes or colleges which will be specified by a decree issued from the MOEC.

4- A certificate of good conduct confirming that he / she has not been the subject of a felony conviction .

5- A declaration signed by the applicant confirming that he / she has not been subject to any judgement relating to his honesty or his professional conduct unless three years have lapsed since the delivery of such a judgement.

3- Possess a fellowship from a college or a professional association or university which shall be specified by the MOEC and must be a member of the same for a period of not less than five years. Obviously therefore, the requirements the UAE nationals have to satisfy are more lenient than those the foreigners have to meet. The objective is to favour the UAE nationals and motivate them to join the auditing profession which is still dominated by foreigners. This is in line with the Emiratization policies of the government.

Moreover, the MOEC also registers audit firms which comply with the following requirements:

1- One of the partners must be a UAE national and be registered in the Auditor's Register,

2- The partnership agreement should be in Arabic and authenticated by the relevant legal Department,

3- All partners are persons registered in the Auditor's Register,

4- Where one of the partners is a legal entity established abroad,it must be licensed to carry out auditing activities in the country where it is established.

Individual auditors,UAE nationals or foreigners,wishing to register in the Ministry's Register have to complete an application form that contains particulars on:

1- Applicant's name, nationality, date of birth and passport number.

2- Date and place of application.

3- Academic qualification, date awarded, awarding university or college and country thereof.

4- Has not been subject to any judgement which concerns his integrity,trust or professionalism unless three years have lapsed since the judgement was delivered.

5- Has received a university qualification in accountancy from an approved college or university or the equivalent of the same.

6- He should not be employed by any other entity and must be fully dedicated to working in the auditing profession with the exception of professors employed in a university. In addition to these rquirements,UAE nationals, before being registered with the Ministry's Register, must have undergone training. The training period is as follows:

a- One year for those who hold a fellowship from a college or an Accounting Association which shall be specified by a decree issued by the Minister and who has been a member of such a college or association for two years.

b- Two years for those who hold a doctorate in accountancy and auditing .

c- Three years for those who hold a university certificate in accountancy and auditing.

Non-UAE nationals should also register before they can practise auditing. In addition to satisfying the last five requirements above, foreign applicants have to comply with the following additional requirements:

1- Possess a valid residence visa during the period of registration,

2- Be a partner of a UAE national registered in the Auditor's Register or work for a UAE national, and

1997 which established the AAA. the section also assesses the achievements and failures of AAA as far as promotion of the auditing profession is concerned. Section (5) of the study, on the other hand, discusses the code of the professional ethics of auditing as incorporated in Law No. 22 of 1995. Sections (6) and (7) describe the auditing standards used in UAE and the legal liability of licensed auditors, respectively. Section (8) of the paper entails discussion on the proposed policies and measures to be taken in the quest for more effective and better regulation of the auditing profession. Finally, to conclude this study, section (9) summarizes the main findings and conclusions of this research.

3. Role of the Ministry of Economy and Commerce (MOEC)in Regulation of the Public Auditing Profession:

Law No. 22 of 1995 vested the MOEC with considerable authority to regulate the public auditing profession in the UAE. Accordingly, all UAE nationals and foreigners have to apply for registration on the Auditor's Register at the MOEC before they are allowed to practise auditing. *The law requires that any auditor who wishes to register with MOEC must comply with the following requirements:*

1- Be a UAE national,

2- Be an adult,

3- Be of good conduct and have not been sentenced in a criminal proceeding which resulted in a felony conviction,

available to the researcher. Hence, in view of the limited resources for this study this study relies primarily on the analysis of the available documents. More specifically, the study relies on fair and critical description of two documents: Law No. 22 of 1955 on the role of the Federal Ministry of Economy and Commerce (MOEC) in the regulation of the public auditing profession of UAE and the Ministerial Decree No. 227 of 1997 on the establishment of the Association of Accountants and Auduitors (AAA) .In addition, the researcher also made a limited use of personal interviews to collect data. In this respect, and because of limited resources, the researcher approached few auditors (Certified Public Accountants (CPAs) based in Sharjah and asked their opinion on the government regulation of the auditing profession.

Research Overview

This study looks into the role of the various government and private bodies involved in the regulation of the public auditing profession of UAE. Section (1) of this article gives a background information on the economic development of UAE and the emergence of the public auditing profession and firms. Section (2) of the study describes the research objectives and methodology employed to collect data.While section (3) describes in more detail the role of MOEC in the regulation of the public auditing profession according to the provisions of Law No. 22 of 1995.

The role of the Accountants' and Auditors' Association (AAA) is the focus of Section (4) .Again, this section describes in more detail the AAA's role as stipulated in the Ministerial Decree No. 227 of

(AAA) of the UAE estimates the total number of public auditing firms and offices at 170. The public auditing firms and offices, which by law should have a UAE national partner/sponsor, are organized either as sole proprietorships or unlimited partnerships. Like other professions, the public auditing profession is dominated by expatriates. These public auditing firms and offices provide a wide range of services such as financial audits according to the international accounting standards, compliance audits, efficiency audits, investigations and consultancy.

2. Research Objectives, Methodology and Overview:

Research Objectives

This research is designed in such a way to achieve mainly two objectives. Firstly, the research is carried out with the purpose of describing in some detail the role of the various public and private bodies in the regulation of the public auditing profession of the UAE. This in turn helps to bridge the existing literature gap on this topical issue. Secondly, the research draws the necessary policy implications for more effective and meaningful regulation of the public auditing profession. Section 9f this study outlines the necessary measures and policies in this direction.Thirdly, a byproduct of this study is to propose areas for future research on the current status of the auditing profession in UAE.

Research Methodology

Generally speaking, research methodology depends on the ontological assumptions underlying the study and the resources

Commercial Transactions Law No. 18 of 1983 was an important step in this direction. Accordingly, public shareholding companies and banks are required to publish their annual audited financial statements in the local press. The Commercial Companies Law requires most of the firms registered locally to appoint auditors to audit accounts annually and to submit copies of their audited accounts to the Ministry of Economy and Commerce (MOEC). These requirements are also extended to registered foreign subsidiaries of multinational companies. Abu Dhabi and Dubai Financial Markets have similar requirements on audit and disclosure of financial information by listed companies in line with the laws of the United Arab Emirates (UAE) (Stock Exchange and Commodities Commission, 2000).

Hence to facilitate provision of professional auditing services to the private businesses and state-owned enterprises (SOEs) allowed to hire external auditors,the Federal Government has enacted the necessary laws to regulate the public auditing profession. To this effect, Law No. 9 of 1975 established a register for auditors and the requirements and qualifications for registering an auditor within the UAE. This legislation has now been superseded and cancelled by the enactment of Law No. 22 of 1995 which was published in the UAE Federal Gazette Issue No.288 in December 1995. Implementation regulations were enacted by the MOEC pursuant to Decree No.49 of 1996. In response to these developments, the public auditing profession is now well represented in the UAE with most of the large international auditing firms, such as Price Waterhouse, KPGM, Talal Abu Gazaleh International, and AGN Mak International having offices in the big centers. The Accountants and Auditors Association

The Role of Government and Private Bodies in the Regulation of the Public Auditing Profession of the United Arab Emirates*

Dr. El-Khider Ali Musa
Head Department of Accounting
Faculty of Business Administration
Ajman Univ. of Science and Technology,
United Arab Emirates

1. Background:

During the comparatively short period since its formulation in 1971, the UAE's government managed to create a stable state with a thriving economy based on free trade. The reputation of the UAE as a free trade area was enhanced with rapidly developing free zones, especially "Jebel Ali" free zone in Dubai. Thus, the UAE economy, similar to other countries in the Gulf,adopts a free market economy with a significant private sector participation.The UAE is now a full-fledged member of the World Trade Organization (WTO). Moreover, at present the government economic policies are in favor of greater role for the private sector. Various investment acts were issued to encourage private national and foreign initiative. The government also launched a privatization programme which started with electricity and water utilities but it is progressing rather slowly.

In view of the proliferation of the private sector enterprises,the state has to introduce the legal and institutional framework necessary for the smooth and sound operation thereof. Thus, the Federal

* تم تسلم هذا البحث في يونيو 2004، وقُبل للنشر في أكتوبر 2004.


عرض
كتاب

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون
لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
نذير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي
مدير التحرير
فؤاد صوفي
نائب مدير التحرير
عابد بن جليد
سكريتاريا التحرير
منيرة ناصري

عنوان
حي بلهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانية- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : (213) (06) 41 97 82
التلكس : 21 865
البريد الإلكترون: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية. إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

عـرض كتـاب:

الحكـم المحلـي في الوطـن العربـي واتجاهـات التطويـر

الأستاذ الدكتور / محمد محمود الطعامنـة
أستاذ الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعـة اليرموك – الأردن

الدكتور / سمير محمد عبد الوهـاب
مدير مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعـة القاهرة – مصر



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005

مقدمـة:

لقد عصفت بدول العالم متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية جعلتها تتبنى منهجاً لا مركزياً في إدارة شئون الدولة والمجتمع، فكم تعد المشاريع والبرامج المركزية قادرة على النجاح في ظل التغيرات الدراماتيكية غير المسبوقة في النظام الحكومي والاقتصادي. فقد تعززت حركة الديمقراطية السياسية وسادة مفهوم وممارسة التوجه نحو خيار السوق الحر لمواجهة المشكلات الاقتصادية مع ما حمله هذا التوجه من كل مظاهر الخصخصة وتنازل الحكومات عن كثير من وظائفها التقليدية لصالح المؤسسات اللامركزية والقطاع الخاص.

كما شهدت الدول العربية – بنسب متفاوتة – اهتماماً متزايداً فى تبنى اللامركزية وتقوية قدرات نظم الإدارة أو الحكم المحلى ومحاولة تعزيز تضافر الجهود الشعبية

والرسمية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلاّ أن نظم الحكم المحلي فيها لا تزال تواجه مشاكل وصعوبات في بنائها التنظيمي، وأساليب وأنماط تشكيل مجالسها المحلية إضافة إلى محدودية قدرات الوحدات المحلية التمويلية وشدة ومغالاة الرقابة المركزية على أعمالها وأشخاصها وقراراها.

أهميـــة الدراســـة:

تنطلق أهمية هذه الدراسة من الدور المتعاظم الذي تلعبه الوحدات المحلية على كافة الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأهمية منافسة نظم الحكم المحلي في الوطن العربى كما تعكسها التشريعات النافذة للتعرف على المشاكل والصعوبات التى تواجهها وآفاق تطويرها وصولاً إلى نموذج (تصوّر) موحد لنظم الحكم المحلي في الدول العربية نأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الحاكمة وظروفها وإمكاناتها وقدراتها المتاحة.

أهــداف الدراســـة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها الوقوف على واقع الحكم المحلي في الدول العربية من خلال دراسة وتحليل التشريعات لأنظمة الحكم المحلي لعدد من الدول العربية والتي استجابت للمنظمة العربية للتنمية الإدارية وزودتها بكافة الأنظمة والقوانين المحلية النافذة.

كما هدفت الدراسة أيضاً إلى طرح بعض الاتجاهات المعاصرة فى نظم الحكم المحلي مثل مسألة تبنى الحكومة المحلية الإلكترونية وتقييم الأداء المؤسسي وأنماط وأساليب تفعيل الشراكة فى القطاع الخاص، تلك الاتجاهات التي تعزز قدرة الوحدات المحلية في الوطن العربي على مسايرة التقدم التكنولوجي والقيم الإدارية المتمثلة بالشركة والشفافية والمساءلة.

ولم تكتف الدراسة بالكشف عن واقع حال أنظمة الحكم المحلي بل عمدت إلى إجراء تحليل مقارن بين الدول العربية المبحوثة اعتماداً على متغيرات الدراسة الرئيسة أعلاه. وقد حاول الباحثان طرح رؤية مستقبلية لنظم الحكم المحلي في الدول العربية من خلال بناء تصوّر مقترح لتوحيد البناء التنظيمي للحكم المحلي كمحاولة متواضعة لتوحيد

الهياكل التنظيمية وبناء نموذج عربي في الحكم المحلي يتواءم مع العوامل البيئية والظروف التي تواجه الإدارة المحلية في الوطن العربي.

أسئلـــة الدراســـة:

تحاول هذه الدراسة أن تكشف خصائص البنى التنظيمية لأنظمة الحكم المحلي في الوطن العربي وبيان المشاكل والصعوبات التي تواجهها واستشراف آفاق تطوير تلك النظم من خلال تقديم نموذج (تصوّر) يمكن للدول العربية محاكاته والبناء عليه للوصول إلى أنظمة حكم محلية معاصرة وقادرة على مواكبة المتغيرات التى تعصف بدولنا العربية. باختصار تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما هي المفاهيم المعاصرة للحكم المحلي ومقوماته، وما هي فلسفة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ؟

2- ما هي سمات وخصائص البناء التنظيمي للحكم المحلي في الدول العربية، وأنماط وأساليب تشكيل المجالس المحلية وخصخصة علاقتها مع الحكومة المركزية ؟

3- ما هي نقاط التقارب والتباين في أنظمة الحكم المحلي في الدول العربية ؟

4- ما أهم الاتجاهات المعاصرة في إدارة الحكم المحلي التي تساعد على تحقيق المساءلة والاستفادة من التقدم الإلكتروني والشراكة في القطاع الخاص ؟

5- ما هي ملامح النموذج الغربي في الحكم المحلي الذى يجسد الرؤية المستقبلية لأنظمة الحكم المحلي في الدول العربية ؟

منهجية الدراسة:

حرص الباحثان في هذه الدراسة على اقتران المنهج الوصفي بالمنهج التحليلي. فالأول يهدف إلى بيان الأطر النظرية لمفاهيم ومقومات وفلسفة أهداف الحكم المحلي. أما المنهج الثاني فيعتمد على تحليل أنظمة الحكم المحلي لعينة من الدول العربية من خلال الأنظمة والقوانين النافذة فيها. ومن خلال أسلوب تحليل مقارن بين الدول المبحوثة للوصول إلى السمات والخصائص العامّة التى تتميز بها أنظمة الحكم المحلي في الوطن العربي. وقد حرص الباحثان على اتباع منهجية محددة لتحليل أنظمة الحكم المحلي العربي للدول المبحوثة من خلال تحليل ومناقشة عدد من المتغيرات لكل حالة عربية هي:

مستويات الإدارة المحلية، ونمط وأساليب تشكيل المجالس المحلية، والتمويل المحلي، والعلاقة بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية، والعلاقة بين المجالس المحلية وبعضها.

وقد تكونت عينة الدراسة من إحدى عشر دولة عربية مثلت الأقاليم الأربع للوطن العربي وهي: *بلاد الشام* (الأردن، وسوريا، ولبنان). *وادي النيل* (مصر والسودان). *الجزيرة العربية* (السعودية والبحرين وقطر واليمن). *والمغرب العربي* (تونس والمغرب).

خطـــة الدراســـة:

تم تقسيم الدراسة إلى سبعة أبواب لمعالجة موضوعات الدراسة على النحو التالي:

- **الباب الأول:** الحكم المحلي- إطار نظري، وفى هذا الباب تم مناقشة المفاهيم المعاصرة في الحكم المحلي في الفصل الأول، في حين تم تخصيص الفصل الثاني لمناقشة فلسفة وأهداف الحكم المحلي والعوامل البيئية المؤثرة.

- **الباب الثاني:** وتناول وصف لنظام الحكم المحلي في بلاد الشام من خلال ثلاثة فصول اشتملت على الإدارة المحلية في كل من الأردن، سوريا، لبنان.

- **الباب الثالث:** وتناول وصفاً لنظام الحكم المحلي في وادى النيل وغطىّ فصلين الأول للإدارة المحلية في السودان والثاني في مصر.

- **الباب الرابع:** وتضمن عرضاً لنظم الحكم المحلي في الجزيرة العربية ومن خلال أربعة فصول لكل من البحرين، السعودية، قطر واليمن.

- **الباب الخامس:** وتناول عرضاً لنظم الحكم المحلي في كل من تونس والمغرب ومن خلال فصلين.

- **الباب السادس:** وقد تم من خلال طرح ثلاثة اتجاهات (أنماط معاصرة) تهدف إلى تعزيز كفاءة الحكومات المحلية من الناحية التنظيمية والتقنية وإدارة الشراكة مع القطاع الخاص وقد اشتمل هذا الباب على ثلاثة فصول هى: الحكومة المحلية الإلكترونية، وتقييم الأداء المؤسسي، وإدارة الشراكة مع القطاع الخاص.

- **الباب السابع:** تم من خلاله إجراء تحليل مقارن لأنظمة الحكم المحلي في الوطن العربي، وطرح تصور (نموذج) موحد للبناء التنظيمي للحكم المحلي ومن خلال فصلين.

ملخصات الرسائل الجامعية

صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة والنتائج*

الدكتور / سعيد محمد البنا
قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة القاهرة

الملخص:

لقد اعتمدت الدراسة الحالية علي ثلاث وجهات نظر موقفية خاصة بعملية صنع القرار الاستراتيجي بالإضافة إلي ذلك الجدل الخاص بوجهتي النظر "الشاملة" و"الحدية – السياسية" (The Formalism and Political-Incrementalism Debate)، من أجل تطوير نموذج أكثر كمالاً لمحددات ونتائج عملية صنع القرار الاستراتيجي في بيئة جديدة في مصر. وتتمثل المتغيرات الرئيسة في هذا النموذج في ثلاث مجموعات من العوامل الموقفية التي يمكنها التأثير علي عملية صنع القرار الاستراتيجي (خصائص القرار، المتغيرات البيئية، وخصائص المنشأة)؛ ثلاثة أبعاد لعملية صنع القرار الاستراتيجي (الرشد، الحدس، والسلوك السياسي)؛ 7 متغيرات وسيطة (أهمية القرار، الحافز للقرار، عدم التأكد المرتبط بالقرار، عدم التأكد البيئي، عدائية أو سخاء البيئة، الأداء التنظيمي و حجم الشركة)؛ وفاعلية القرار الاستراتيجي كمقياس لنتائج القرار.

وبالاعتماد علي البيانات التي تجميعها من 305 قائمة استقصاء بالإضافة إلي 36 مقابلة شخصية على امتداد دراسة تطبيقية مكونه من مرحلتين، فإن هذه الدراسة قامت بفحص تأثير المجموعات الثلاث من العوامل المرتبطة بوجهات النظر الموقفية علي أبعاد عملية صنع القرار وكذلك فحص تأثير أبعاد عملية صنع القرار علي فاعلية القرار اخذين في الحسبان الدور الوسيط للمتغيرات الموقفية التي تم الإشارة إليها بأعلى.

---

* دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، حصل عليها الباحث من جامعة برمنجهام بالمملكة المتحدة عام 2004.

وبصفة عامة فإن هذه الدراسة تستنتج أن استخدام النماذج المتكاملة في فحص القرارات الاستراتيجية يعد عملية ضرورية وأن مثل هذه النماذج يمكن أن تخلق صورة ثرية لديناميكيات ومخرجات عملية صنع القرار الاستراتيجي. وبصورة أكثر تحديداً، يوجد أربع نتائج رئيسة لهذه الدراسة:

1- تلعب المتغيرات المرتبطة بوجهات النظر الموقفية دوراً هاماً في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ومع ذلك فإن المتغيرات المرتبطة بوجهات النظر الموقفية لا تساهم بدرجة متساوية في تفسير أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي.

2- تعد عملية صنع القرار الاستراتيجي متعددة الأبعاد وأن فحص عملية صنع القرار الاستراتيجي في ضوء وجهتي النظر الشاملة و"الحدية – السياسية" تستحق مزيد من الاهتمام والدراسة. ولقد أظهرت النتائج أن كلاً من الرشد والسلوك السياسي يؤثران بصورة معنويةً علي فاعلية القرار الاستراتيجي. ولقد أظهرت الدراسة أيضاً، أن الحدس لا يلعب دوراً هاماً في فاعلية القرار الاستراتيجي وأنه مازال هناك حاجة لمزيد من البحوث لكي نفهم دور الحدس في عملية صنع القرار.

3- تتحدد فاعلية القرار الاستراتيجي في ضوء كل من عملية صنع القرار ومتغيراته الموقفية.

4- تدعم بعض نتائج الدراسة الرأي المؤيد لتأثير البيئة أو الثقافة علي صنـــع القرار ('Culture Free' Argument) والبعض الآخر يؤيد وجهة النظر الخاصة بعدم وجود دور فعال للبيئة أو الثقافة في عملية صنع القرار ('Culture-Specific' .(Argument

وإجمالاً فإنه قد نتج عن هذه الدراسة نموذج عملي صالح للتطبيق لصنع قرارات استراتيجية فعالة في أحد الأقطار العربية (مصر).

مقدمــة:

رغم أن عملية صنع القرار الاستراتيجي قد ظهرت كواحدة من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطاً وأنها قد جذبت اهتمام عدد كبير من الباحثين، فإن العديد من الكتاب يشعرون أن المعرفة المتاحة عن عملية صنع القرار الاستراتيجي مازالت محدودة (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Papadakis et al., 1998). بالإضافة إلي ذلك فإن البحوث السابقة التي قامت بفحص هذا المجال الهام قد نتج عنها نتائج متعارضة (Hough & White, 2003; Rajagopalan et al., 1997). وربما يرجع ذلك إلي استخدام نماذج بسيطة للغاية في دراسة ظاهرة معقدة (Mueller, 1998). وهكذا فإنه توجد حاجة لمزيد من البحوث حتى نطور نماذج أكثر تكاملاً لعملية صنع القرار الاستراتيجي والتي يمكن أن تساهم في تدعيم فهمنا للعوامل المؤثرة علي ونتائج القرارات الاستراتيجية وبالتالي حل بعض المتناقضات الموجودة بين نتائج الدراسات السابقة.

وتهدف الدراسة الحالية إلى معالجة هذه المشكلة و تطوير حقل المعرفة في مجال صنع القرار الاستراتيجي من خلال تطوير نموذج لأغراض هذه الدراسة آخذين في الحسبان التوصيات الثلاث التالية:

1- عمل تكامل بين وجهات النظر المختلفة (Different Perspectives) الخاصة بصنع القرار من أجل تطوير نموذج أكثر اكتمالاً لعملية صنع القرار الاستراتيجي (Child et al., 2003; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Hitt & Tyler, 1991; Schwenk, 1995)

2- فحص أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي آخذين في الحسبان الجدال المتعلق بوجهتي النظر الرشيدة والحدية (Fredrickson, 1984; Grant, 2003; Langley, 1989; Papadakis & Barwise, 1997b).

3- تطبيق هذه الدراسة في بيئة غير أمريكية أو بريطانية (Brouthers et al., 2000; Hitt et al., 1997; Pettigrew et al., 2002; Whittington et al., 2002).

وعلي أساس هذه التوصيات، فإنه تم تطوير النموذج النظري لهذه الدراسة (انظر شكل 1) لكي نجيب علي ثلاثة أسئلة باستخدام ثلاث مجموعات من الفروض. تهدف المجموعة الأولي من الفروض إلى فحص السؤال البحثي الأول، إلي أي مدى تؤثر العوامل المتعلقة بكل وجهة نظر (وجهات النظر الخاصة بالقرار، البيئة والمنظمة) علي أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي (الرشد، الحدس والسلوك السياسي)؟ ولقد تم اختبار هذا السؤال من خلال ثلاثة فروض، فرض لكل وجهه نظر. وتهدف المجموعة الثانية من الفروض إلى فحص السؤال البحثي الثاني، ما طبيعة العلاقة بين أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته؟ ولقد تم تطوير أربعة فروض من أجل فحص هذا السؤال. وأخيراً، فإن المجموعة الثالثة من الفروض تهدف إلى فحص السؤال الثالث المتعلق بتأثير المتغيرات الموقفية علي طبيعة العلاقة بين أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته. وتتضمن الدراسة الحالية متغيرات وسيطة تتعلق بوجهات النظر الموقفية الثلاث في هذه الدراسة وتمثل في نفس الوقت مستويات متعددة للتحليل، مستوي القرار، مستوي البيئة ومستوى المنشأة (e.g. Haleblian & Finkelstein, 1993; Hart & Banbury, 1994). ولقد تم فحص الدور الوسيط للمتغيرات الخاصة بوجهات النظر الموقفية الثلاث من خلال تسعة عشر فرضاً.

وتعد الأبعاد الثلاثة لعملية صنع القرار الاستراتيجي بمثابة جوهر النموذج الخاص بهذه الدراسة. ولقد تم فحص هذه الأبعاد بثلاث طرق متباينة:

1- تم معالجتهم كمتغيرات تابعة للعوامل المحددة لعمليات القرار (وجهات النظر المختلفة الخاصة بالقرار، البيئة، المنظمة) لكي نحدد إلي أي مدي تؤثر كل وجهة نظر من الوجهات الثلاث السابقة علي كل بعد من أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي.
2- تم معالجتهم كمتغيرات مستقلة لفاعلية القرار الاستراتيجي لكي نستكشف إلي أي مدي يؤثر كل بعد من أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي علي فاعلية القرار.

3- تم معالجتهم كمتغيرات مستقلة لفاعلية القرار الاستراتيجي آخذين في الحسبان الأدوار الوسيطة للمتغيرات الموقفية المتعلقة بوجهات النظر المختلفة الخاصة بالقرار، البيئة والمنظمة حتى نفهم بصورة أفضل كيف يؤثر كل متغير من المتغيرات الموقفية علي العلاقة بين كل بعد من أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وفاعلية القرار.

طرق البحث:

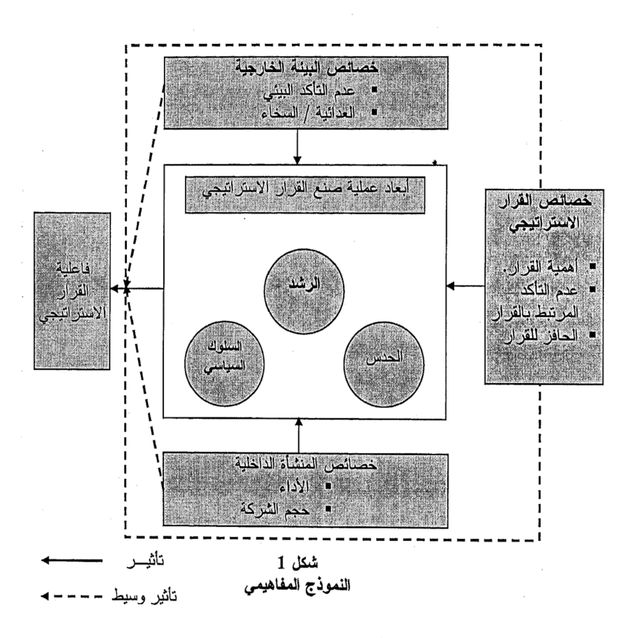
أخذين في الحسبان النتائج المتعارضة للبحوث السابقة، تأثير مجتمع الدراسة(Whittington et al., 2002) وغياب أو ندرة البحوث الخاصة بصنع القرار الاستراتيجي في المجتمع المصري، فإن استخدام المنهج الاستكشافي في الدراسة الحالية يعد ضروري كأساس لاختبار الفروض. وكما اقترح Churchill (1995) فإن المرحلة الاستكشافية المبدئية لهذا البحث قد تم إجرائها قبل الدراسة الأساسية من أجل تحقيق الأهداف التالية: (1) توضيح المفاهيم وتطوير المقاييس (2) تطوير الفروض (3) تحديد المشاكل العملية التي يتوقع أن تواجه تنفيذ هذا البحث.

طرق تجميع البيانات:

تم استخدام طرق البحث الكمية والوصفية (Qualitative and Quantitative Methodologies) في مرحلتي هذه الدراسة حتى نرسم صورة أكثر اكتمالا وواقعية لعملية القرار الاستراتيجي. ولقد استغرقت فترة تجميع البيانات في المرحلة الأولي قرابة ثلاثة أشهر. وفي هذه المرحلة، تم تجميع 128 قائمة استقصاء تتناول 117 قراراً إستراتيجياً؛ وتم تجميع قائمتي استقصاء لكل قرار من 11 شركة لإجراء أحد اختبارات الموثوقيـــة (Reliability)، الاتساق بين إجابات المستقصي منهم (Inter-Rater Reliability). بالإضافة لما سبق، فإنه قد تم إجراء 36 مقابلة نصف مهيكلة.

ولقد تم قصر مجتمع الدراسة في المرحلة الثانية علي الشركات الصناعية الخاصة المصرية الموجودة بالقاهرة الكبرى والتي يعمل بها أكثر من 100 عامل. واستغرق تجميع البيانات في هذه المرحلة شهرين تقريباً. وفي هذه المرحلة تم توزيع 400 قائمة

استقصاء، ومن هذا العدد تم تجميع 206 قائمة استقصاء (معدل استجابة مبدئي 52%). ومن 206 قائمة استقصاء تم استبعاد 37 قائمة (لأسباب مثل مستقصي منهم غير ملائمين أو قوائم غير مكتملة). وتبقي بعد ذلك 169 قائمة استقصاء صالحه للاستخدام تمثل معدل استجابة نهائي 42%. ومرة ثانية قام 8 مستقصى منهم (ممن تم تجميع قوائم استقصاء منهم من قبل) بملء نفس قائمة الاستقصاء مرة ثانية عن نفس القرار موضوع القائمة الأولي من أجل إجراء أحد اختبارات الموثوقية، الثبات (Stability).



شكل 1

النموذج المفاهيمي

ولأن نتائج القرار الاستراتيجي تعد دالة في الأفراد الذين يشاركون فعلاً في صنع القرار (Amason, 1996)، فإنه تم تجميع بيانات هذه الدراسة من المديرين التنفيذيين الذين اشتركوا بصورة جوهرية في صنع القرار (e.g. Hickson et al., 1986). وبالأخذ في الحسبان أن هذه الدراسة قامت بتجميع بيانات كمية خلال مرحلتي الدراسة باستخدام قائمة استقصاء بإتباع إجراءات معاينة مشابهه، فإنه أمكن استخدام أسلوب التقدير الاستقرائي (extrapolation) لتقييم تحيز عدم الاستجابة الكلي (Total Non-Response Bias) (Churchill & Iacobucci, 2002). ولقد تم فحص البيانات الخاصة بحجم الشركة خلال المرحلة الأولى والثانية، ولم نجد أي اختلاف معنوي بين العينتين. وتقترح هذه النتيجة أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع (للمقارنة انظر: ;Judge & Zeithaml, 1992 .(Werner et al., 1996

اختبار قائمة الاستقصاء:

لقد تم مراجعة قائمة الاستقصاء الخاصة بهذه الدراسة من خلال أربع مراحل. وتتمثل هذه المراحل في الباحث نفسه، أكاديميين وطلبة دكتوراه ببعض الجامعات البريطانية، خمسة أعضاء هيئة تدريس يجيدون التحدث باللغتين العربية والإنجليزية من أجل فحص الترجمة، وسبع مديرين مصريين في الدراسة الاستكشافية.

وحدة التحليل:

لقد استخدمت هذه الدراسة القرار الاستراتيجي كوحدة تحليل (unit of analysis). ويرجع ذلك إلي تباين عمليات صنع القرارات الاستراتيجية من قرار إلي آخر داخل نفس المنظمة (Papadakis & Lioukas, 1996). وأيضاً، صممت هذه الدراسة للتركيز علي مخرجات القرار بدلاً من المستوي الأكثر عمومية والخاص بأداء المنظمة ككل. ويتجنب هذا الاختيار المشكلة الخاصة بغموض اتجاه العلاقة السببية التي تنتج عن دراسة العلاقة بين عمليات القرار الاستراتيجي وأداء المنظمة ككل (Pearce et .al., 1987; Rajagopalan et al., 1993)

قياس متغيرات الدراسة:

إن نقل المفاهيم الإدارية من بلد لآخر دون أخذ تأثير المتغيرات الثقافية في الحسبان يعد مشكلة كبيرة (Elenkov, 1998; Schneider, 1989). ولذلك، فإنه في ضوء نتائج المرحلة الأولي من هذه الدراسة تم إعادة تطوير المقاييس الخاصة بمتغيرات هذه الدراسة حتى تكون أكثر ملائمة للبيئة المصرية. وساعدت هذه العملية أيضاً علي التركيز علي الاعتبارات الخاصة بكل من موثوقية (Reliability) وصلاحية (Validity) المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة. وفيما يلي نستعرض بإيجاز شديد نتائج بعض اختبارات الموثوقية والصلاحية المستخدمة في هذه الدراسة.

الثبات ((Stability (Test-Retest Reliability):

إن معاملات ارتباط بيرسون (The Pearson Correlation Coefficients) بين إجابات الأشخاص الثمانية المستقصى منهم، الذين قاموا بملء نفس قائمة الاستقصاء عن نفس القرارات في فترتين زمنيتين متباينتين، تتراوح بين 0.83 و 0.99. وتقترح هذه النتيجة أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بالثبات (Kline, 1993).

الاتساق والتناغم الداخلي (Internal Consistency)

تتراوح نتائج معاملات ألفا (Alpha Coefficients) بين 0.72 و 0.92 لكل المقاييس (باستثناء أهمية القرار (0.63))، وهذا يقترح وجود درجة مرضية من الاتساق الداخلي بين مكونات كل مقياس من مقاييس هذه الدراسة.

الاتساق والتناغم بين إجابات المستقصى منهم (Interrater Reliability)

لقد أمكن الحصول علي قائمتي استقصاء عن نفس القرار مملوءتين بواسطة شخصين مختلفين في 11 شركة خلال المرحلة الأولي من هذا البحث. وفي 10 حالات كان معامل الارتباط بين إجابات المستقصى منهما في نفس الشركة عن نفس القرار معنوياً

عند مستوي 1% أو أفضل مما يدعم درجة الاتساق والتناغم بين إجابات المستقصى منهم (Clark-Carter, 1997).

صلاحية هيكل المقياس (Construct Validity)

اقترح Campbell & Fiske في عام 1959 أنه عند فحص صلاحية هيكل المقياس فإنه لابد أن نميز بين صلاحية التقارب(Convergent Validity) وصلاحية التمايز (Discriminant Validity). ولقد تم استخدام تحليل العامل (Factor Analysis) من أجل هذا الغرض. وتقترح نتائج تحليل العامل أن أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بكل من معياري صلاحية التقارب و التمايز معاً.

النتـائـج:

تظهر نتائج المجموعة الأولى من الفروض أن العناصر الخاصة بوجهات النظر الموقفية الثلاث في هذه الدراسة تلعب دوراً مؤثراً في عملية صنع القرار الاستراتيجي. وتدعم نتائج هذه الدراسة نتائج (Papadakis et al., 1998) والتي أظهرت أن خصائص القرار الاستراتيجي تلعب أهم دور في عمليات القرار الاستراتيجي. بالإضافة لذلك فإن نتائجنا تتحدى هؤلاء الباحثين الذين يرون أن المتغيرات البيئية وليست التنظيمية تمارس أكبر تأثير علي القرارات الاستراتيجية (e.g. Hannan & Freeman, 1977; Jemison, 1981).

وتقترح النتائج الخاصة بالمجموعة الثانية من الفروض أن كلاً من الرشد والسلوك السياسي يؤثران بصورة كبيرة علي فاعلية القرار الاستراتيجي، بينما الحدس لم يكن له تأثير. ونتائج هذه الدراسة أثارت سؤالاً هاماً للغاية عن أسباب التعارض بين نتائج البحوث السابقة التي فحصت العلاقة بين أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي والمخرجات التنظيمية. وكخطوة نحو الإجابة علي هذا السؤال وبالاعتماد علي مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، فإن الدراسة الحالية تقترح سبعة أسباب محتملة قد تفسر العديد من

النتائج المتعارضة في البحوث السابقة. وتتمثل هذه الأسباب في: (1) غياب المعالجة الواضحة للمتغيرات البيئية؛ (2) إجراء البحوث في ثقافات متباينة؛ (3) الفشل في تضمين الدراسة لأبعاد متعددة لصنع القرار الاستراتيجي؛ (4) اختلافات في طرق البحث؛ (5) اختلافات في قياس متغيرات الاستراتيجية (6) اختلافات في المخرجات التنظيمية؛ (7) والفشل في فحص علاقات أكثر تعقيداً بين متغيرات الدراسة.

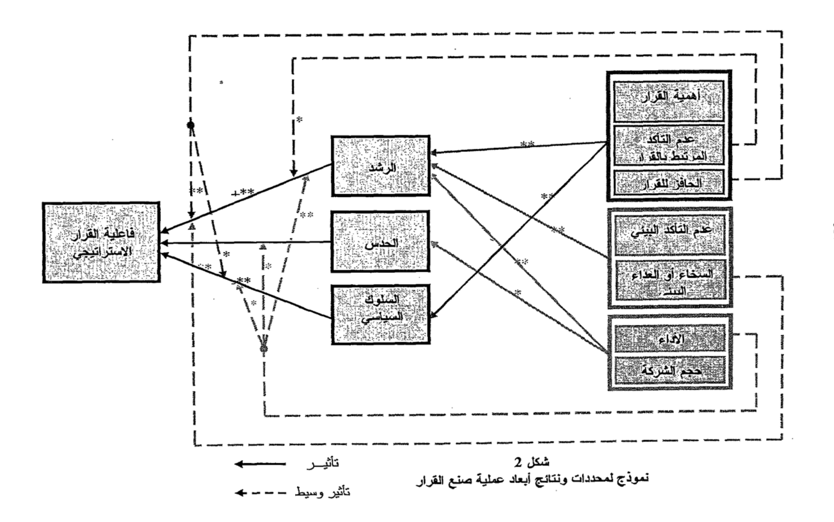
وتظهر نتائجنا الخاصة بالمجموعة الثالثة من الفروض أن خصائص القرار الاستراتيجي لها تأثير كبيرٌ جداً علي العلاقة بين عمليات القرار ونجاحه. ووفقاً لمعلومات الباحث، فإن هذه هي المرة الأولى التي يتم فيها التحقق بصورة عملية من الدور الوسيط لخصائص القرار الاستراتيجي على العلاقة بين عمليات القرار الاستراتيجي ونجاحه. وهذه النتيجة تتناغم مع الدور الهام لخصائص القرار الاستراتيجي الذي أوضحته نتائج المجموعة الأولى من الفروض بأعلى. وهذه النتائج مع بعضها البعض تظهر ذلك الدور المحوري لخصائص القرار الاستراتيجي في مجال صنع القرار ونتائجه. وبصورة أكثر تحديداً، فإن خاصيتين من خصائص القرار الاستراتيجي (عدم التأكد الخاص بالقرار والحافز للقرار) يتوسطان العلاقة بين عمليات القرار ونجاح القرار، بينما متغير واحد فقط من البيئة الخارجية (العداء البيئي) واخر من خصائص المنشأة (الأداء) يتوسطان هذه العلاقة.

ولقد تم تلخيص نتائج هذه الدراسة في نموذج مقترح لمحددات ونتائج أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية الخاصة المصرية (انظر شكل 2). ويظهر هذا النموذج الدور المحوري للعمليات الرشيدة في صنع القرار. وبصورة أكثر تحديداً، وجهات النظر الموقفية الثلاث تضيف تفسيراً معنوياً لدرجة التباين في رشد القرار؛ يرتبط الرشد معنوياً بفاعلية القرار الاستراتيجي؛ كل المتغيرات الوسيطة المعنوية في هذه الدراسة تتوسط بصورة معنوية العلاقة بين الرشد وفاعلية القرار الاستراتيجي.

ويوضح شكل 2 أيضاً أن السلوك السياسي يعد أحد الأبعاد الهامة لصنع القرار الاستراتيجي في البيئة المصرية. وبصورة أكثر تحديداً، فإن خصائص القرار الاستراتيجي تضيف تفسيراً معنوياً لدرجة التباين في السلوك السياسي؛ ويرتبط السلوك السياسي سلبياً بفاعلية القرار؛ وكل من الحافز للقرار والأداء يتوسطا العلاقة بين السلوك السياسي وفاعلية القرار. وكما هو مبين في شكل 2، فإن الحدس يبدو أقل أهمية من كل من الرشد والسلوك السياسي، سواء كمتغير تابع أو مستقل. ويظهر شكل 2 أيضاً أن كلاً من خصائص القرار الاستراتيجي و خصائص المنشأة يلعبا دوراً أكثر أهمية من الخصائص البيئية في صنع القرار الاستراتيجي. وأخيراً، فإنه من بين كل المتغيرات الوسيطة، يبدو الأداء التنظيمي كأهم متغير وسيط للعلاقة بين أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وفاعليته.

المساهمات النظرية والتطبيقية للدراسة:

تتكون الدراسة الحالية من أربع أجزاء، (1) مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، (2) تصميم الدراسة، (3) نتائج الدراسة، (4) تفسير النتائج وتوصيات الدراسة. ولقد تم تصميم هذه الأجزاء الأربعة من أجل تحقيق هدفين رئيسيين. من وجهة نظر نظرية أو أكاديمية فإن الهدف الأول لهذه الدراسة يتمثل في تطوير وبصورة تطبيقية فحص نموذج متكامل لعملية صنع القرار الاستراتيجي من أجل تقديم فهم أفضل للعوامل المؤثرة على صنع القرار الاستراتيجي ونتائج عملية صنع القرار الاستراتيجي في بيئة غير أمريكية أو بريطانية، مصر، مما يؤدي إلي تطوير حقل المعرفة في مجال صنع القرار الاستراتيجي. ويتمثل الهدف الثاني (الهدف التطبيقي) في إلقاء الضوء علي مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد صانعي القرار في الوطن العربي بصفة عامة ومصر بصفة خاصة علي تحسين عملية صنع القرار وبالتالي تحسين نتائج قراراتهم وفرص نجاح منظماتهم. وفيما يلي سنلقي الضوء علي مدى تحقيق كل هدف من هذين الهدفين.



شكل 2
نموذج لمحددات ونتائج أبعاد عملية صنع القرار

أولاً: المساهمات النظرية

1- تعد هذه الدراسة من بين أولى الدراسات التي تقوم بصورة تطبيقية بفحص أهمية تكامل وجهات النظر الخاصة بطبيعة مشكلة القرار، المتغيرات البيئية وخصائص المنشأة في صنع القرار. وكما أوصى العديد من الكتاب (e.g. Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Papadakis *et al.*, 1998; Rajagopalan *et al.*, 1997)، فإن هذه الدراسة أيضاً قد أخذت في الحسبان وبصورة جادة المتغيرات الخاصة بمخرجات القرار مما يجعل هذه الدراسة أكثر ثراءً من خلال إظهار الطريقة التي يمكن بها أن تتحول الأبعاد المختلفة لعملية صنع القرار إلى نتائج فعلية. وبالإضافة لما سبق فإن هذه الدراسة قد قامت بفحص أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي وعلاقتهم بفاعلية القرار بصورة أكثر شمولية مما قامت به الدراسات السابقة، آخذه في الحسبان تأثير العوامل الموقفية على هذه العلاقة.

2- تتمثل أحد مساهمات هذه الأطروحة في الدراسة التطبيقية لعدة أبعاد لعملية صنع القرار الاستراتيجي في نفس الوقت، من أجل فحص العلاقة بين عملية القرار ونتائجه. وتعد هذه المساهمة نقطة تميز في هذه الدراسة علي العديد من الدراسات الأخرى التي قامت بفحص بعد واحد فقط من أبعاد عملية القرار (e.g. Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Fredrickson, 1984; Goll & Rasheed, 1997; Jones et al., 1992; Khatri & Ng, 2000; Priem et al., 1995).

3- لقد كان من المثير أن نفحص إلى أي مدى تعد نتائج هذه الدراسة التي تم الوصول إليها في أحد بلدان الشرق الأوسط العربية متناغمة أو مختلفة مع نتائج البحوث الشبيهة في الولايات المتحدة وإنجلترا، حيث أجريت معظم البحوث في هذا المجال وكذلك مع تلك البحوث التي طبقت في بعض الأقطار الأخرى مثل اليونان، الصين، ألمانيا وهولندا. وتدعم بعض نتائج هذه الدراسة الرأي الخاص بتأثير البيئة أو الثقافة علي صنع القرار (‘Culture Free’ Argument) والبعض الآخر لا يدعم هذا التأثير (‘Culture-Specific’ Argument).

4- تعد هذه الدراسة رائدة في فحص الدور الوسيط لخصائص القرار الاستراتيجي على العلاقة بين عمليات القرار ونجاحه.

5- تتمثل أحد التطبيقات المنهجية الهامة لهذه الدراسة في أن مقاييس المخرجات ينبغي أن تكون متسقة مع وحدة التحليل. فإذا كانت وحدة التحليل تتمثل في عملية صنع القرار بصفة عامة في المنظمة (e.g. Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Dess, 1987; Eisenhardt,1989)، فإن استخدام المخرجات التنظيمية (organisational outcomes) مثل معدل العائد علي الاستثمار، نمو المبيعات والفاعلية التنظيمية سيكون أكثر ملائمة. بينما إذا كانت الدراسة تقوم بفحص قرارات استراتيجية فردية (e.g. Amason, 1996; Dean & Sharfman, 1996; Hough & White, 2003; Rodrigues & Hickson, 1995)،فإن استخدام المخرجات التنظيمية لن يكون ملائماً في هذه الحالة؛ وبدلاً من ذلك فإن مخرجات القرار مثل جودة القرار أو فاعليته ستمثل الاختيار الأفضل.

6- آخذين في الحسبان أن القياس في مجال الإدارة الاستراتيجية مازال يمثل مجال بحثي محدود (Bowman et al., 2002)؛ وأن المقاييس المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية تعاني من ضعف معالجة الموضوعات الخاصة بالموثوقية (reliability) والصلاحية (validity) (Papadakis & Barwise, 1997a; Venkatraman & Ramanujam, 1986a)، فإن أحد المساهمات الخاصة بهذه الدراسة يتمثل في تطوير مقاييس خاصة بها تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصلاحية.

ثانياً: المساهمات التطبيقية

1- توصلت هذه الدراسة إلي نموذج عملي صالح للتطبيق لصنع قرارات استراتيجية فعالة في الوطن العربي (مصر).

2- تتمثل أحد التطبيقات الهامة لهذه الدراسة في أن المديرين المصريين لديهم قوة التأثير علي نجاح قراراتهم الاستراتيجية وبالتالي أداء منظماتهم من خلال العمليات التي

يستخدمونها في صنع القرارات. ولذلك فإن عملية صنع القرار ينبغي أن تحظى باهتمام وتصميم خاص من جانب الإدارة. ولقد أظهرت هذه الدراسة أن الإدارة العليا ينبغي أن تدعم عمليات القرار الرشيدة وتذلل العقبات التي قد تواجه استخدام مثل هذه العمليات، مثل نقص الموارد اللازمة للبحث عن وتحليل المعلومات حتى تضمن اتخاذ قرارات ناجحة.

3- إن المديرين الذين ينغمسون في الأساليب السياسية يصنعون قرارات أقل نجاحا من هؤلاء الذين لا يفعلون. وتترتب على هذه النتيجة بعض التطبيقات الهامة للإدارة العليا. أولاً، ينبغي أن تكون الإدارة العليا على دراية بأن الأساليب السياسية مثل تكوين التحالفات، التحكم في جداول الاجتماعات، إخفاء أو تشويه المعلومات والمساومة يمكن أن يؤدوا إلي تأخير القرار، فقد بعض الفرص أو التحليل غير الكامل للقرارات الاستراتيجية. وينتج عن مثل هذه الانحرافات الناتجة من السلوك السياسي قرارات غير ناجحة وبالتالي ضعف أداء المنظمة ككل.

ثانياً، تتمثل أحد المسئوليات الهامة للإدارة العليا في تحييد وإبطال مفعول الأساليب السياسية حتى تضمن اتخاذ قرارات ناجحة. ولقد اقترحت المقابلات التي تم إجرائها في هذه الدراسة أن مديري العموم أو رؤساء مجالس الإدارات يمكن أن يلعبوا دوراً هاماً في تحديد اللاعبين السياسيين وإبعادهم عن عملية صنع القرار أو علي الأقل تحييد دورهم. وفي بعض القرارات، بسبب أن مديري العموم أو رؤساء مجالس الإدارات أنفسهم كانوا مشتركين في الأساليب السياسية، فإن شركاتهم كانت تمثل أرضاً خصبة يتقاتل فيها صانعوا القرارات من أجل مصالحهم الخاصة، مما أدي إلي قرارات غير ناجحة. ومع ذلك، فإن ما سبق لا يعني أن المدير الفعال لا ينبغي عليه أبداً أن يستخدم بنفسه الأساليب السياسية. حيث إنه ينبغي علي المدير أن يكون على دراية بالسلوك السياسي داخل منظمته حتى يستطيع أن يدافع عن مقترحاته وآرائه التي تهدف إلي خدمة المنظمة.

4- نظراً لأن نتائج الدراسة تظهر أن المحددات البيئية، التنظيمية وتلك الخاصة بالقرار تلعب دوراً مهماً في عملية القرار الاستراتيجي، فإن أحد مهام المديرين تتمثل في أن يكونوا على دراية بالمتغيرات التي تواجههم عند صنع قراراتهم وأن يأخذوا هذه المتغيرات في الحسبان قبل صنع القرار. فعلى سبيل المثال، تستنتج الدراسة الحالية أن الأداء التنظيمي يرتبط سلبياً مع السلوك السياسي. وهذا يعني أن صانعي القرارات في المنظمات ضعيفة الأداء سيكونون أكثر ميلاً لاستخدام أساليب سياسية في قراراتهم من نظرائهم في المنظمات ذات الأداء القوي مما ينتج عنه في النهاية قرارات غير ناجحة. وتدعم نتائجنا هذا الاستنتاج، حيث إن العلاقة بين السلوك السياسي وفاعلية القرار الاستراتيجي كانت سلبية بصورة أكبر في الشركات ذات الأداء الضعيف مقارنة بهؤلاء أصحاب الأداء القوي. وتتمثل أحد التطبيقات الهامة لهذه النتيجة في أن الإدارة العليا، وخصوصاً مديري العموم أو رؤساء مجالس الإدارات، في الشركات ذات الأداء الضعيف ينبغي أن تكون علي دراية بأن المديرين في شركاتهم سيكونون أكثر رغبة في استخدام الأساليب السياسية للدفاع عن مصالحهم الخاصة ولذلك فإن الإدارة العليا ينبغي أن تعمل علي تحييد مثل هذه الأساليب حتى تزيد احتمالات صنع قرارات أكثر نجاحاً.

5- تتمثل أحد التطبيقات الهامة لهذه الدراسة أيضاً في مجال تنمية وتطوير طبقة الإدارة العليا من خلال تصميم برامج إدارية ملائمة لهؤلاء الذين يقومون بصنع القرارات الاستراتيجية. وينبغي أن نصمم مثل هذه البرامج آخذين في الحسبان الطرق التي يمكن من خلالها زيادة مقدرة المديرين على أن يكونوا لاعبين رشيدين وليس لاعبين سياسيين؛ التدريب علي كيفية اكتشاف وتحييد الأساليب السياسية؛ الاهتمام بالبيئة العامة التي يتم فيها صنع القرارات حتى يكون المديرون أكثر قدرة علي التعامل مع المواقف المتباينة التي تواجههم عند صنع القرارات مثل مواقف الأزمات أو الفرص، البيئات العدائية أو السخية وغيرها من المواقف الأخرى.

6- لقد دعمت المقابلات الشخصية في الدراسة الحالية ذلك الرأي الشائع في مجال الإدارة الاستراتيجية بأن المنظمات يجب أن تأخذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتكيفها مع البيئة المحيطة (e.g. Sharfman & Dean, 1997). وفي هذا المجال، فإنه يوجد تطبيقان عمليان للإدارة العليا يستحقان الذكر:

أولاً، يعد الفشل في التغيير والتكيف أحد الأسباب الأساسية لفشل وانهيار العديد من الشركات. وتدعم نتائج دراسة شركات القطاع العام هذا الاستنتاج. وعلي الرغم من أن الشركات الخاصة لم تكن في نفس الموقف السيئ لشركات القطاع العام في الدراسة الحالية، فإنه لا يوجد تباين كبير بين الاثنين، فشركات القطاع الخاص مازالت في حاجة ماسة للتكيف مع التغيرات البيئية وخصوصاً بعد التغيرات الدراماتيكية في مصر خلال العقدين الأخيرين. وفي مثل هذا الموقف، تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً محورياً لأن جوهر التكيف التنظيمي يتمثل في عملية صنع القرار (Sharfman & Dean, 1997). وإذا لم تكن عملية صنع القرار رشيدة، فإنه من غير المحتمل أن تنجح الشركة في التكيف بصورة ملائمة مع البيئة.

ثانياً، ينبغي علي الإدارة العليا أن تدرك أن احتمالات مقاومة مثل هذه القرارات ستتزايد من جانب بعض المديرين، وخصوصاً هؤلاء الذين قضوا فترة طويلة داخل المنظمة. وسيترتب علي ذلك قيام هؤلاء المديرين باستخدام العديد من الأساليب السياسية للدفاع عن مصالحهم الخاصة. فعلي سبيل المثال، أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود نموذج عام في القرارات الخاصة بإعادة الهيكلة. ويتمثل هذا النموذج في انقسام الإدارة العليا إلي فريقين، أحدهما مع التغيير والآخر ضده. واتساقاً مع الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية وجدت أن صانعي القرار صغار السن أكثر قبولاً ورغبة في صنع التغييرات الاستراتيجية من كبار السن. ونستخلص مما سبق، أن الإدارة العليا ينبغي أن تأخذ في الحسبان السلوك السياسي عند صنع قرارات

التغيير الاستراتيجي؛ وأن تختار بدقة المديرين الملائمين للاشتراك في صنع مثل هذه القرارات.

7- بصفة عامة، فإن الدليل المستخلص من هذه الدراسة يدعم الرأي المنادي بتأثير البيئة المحلية (The National Context) على صنع القرارات الاستراتيجية. ولذلك فإن أساليب صنع القرار الأمريكية والبريطانية لا يمكن ترجمتها كما هي دون أي تعديل لبيئات مختلفة مثل تلك الخاصة بالوطن العربي عامة أو مصر خاصة. وتتمثل أحد الدروس التطبيقية المستفاده من هذا الاستنتاج في أنه حتى لو كانت بعض الممارسات الإدارية في قطر معين تعمل بصورة جيدة، فإنه ليس من الضروري أن تنجح بنفس الدرجة في أقطار أخري (Whittington et al., 2002). وتعد هذه النتيجة مهمة للمديرين، وأيضاً لكل من المدربين والاستشاريين الذين يعتمدون في برامجهم التدريبية أو استشاراتهم علي المواد والمراجع المطورة في ثقافات مختلفة. وما سبق لا يعني أننا لا ينبغي أن نتعلم من التجارب الإدارية الناجحة في الدول الأخرى، ولكنه يعني أننا ينبغي أن نراعي تأثير الثقافة أو البيئة، وأن نفحص ما إذا كانت التجارب الإدارية الناجحة في الدول الأخرى يمكن نقلها كما هي إلي الوطن العربي أو ينبغي تعديلها أولاً، وكيف يمكن تطوير تلك الممارسات حتى تعمل بفاعلية اكبر في بيئتنا العربية، مع ملاحظة أن بعض هذه التجارب قد لا يكون ملائماً تماماً لبيئتنا علي الرغم من نجاحه في دول أخرى.

اتجاهات للبحوث المستقبلية

1- تفتح هذه الدراسة مجالاً واعداً جداً للبحوث المستقبلية الخاصة بعمليات ونتائج صنع القرار المقارنة في الأقطار العربية.

2- يمكن للبحوث المستقبلية أن تأخذ في الحسبان الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل خصائص الإدارة العليا وأن تستخدم بعض المتغيـرات الوسيطـة في الدراسـة كمقاييـس متعددة الأبعـاد (Multidimensional Constructs).

3- ما زال هناك حاجة لمزيد من البحوث عن تطبيق القرارات الاستراتيجية حتى نرسم صورة أكثر شمولية عن محددات نجاح القرارات الاستراتيجية.

4- يتمثل أحد المجالات الواعدة أمام البحوث المستقبلية في فحص العلاقات بين كل متغير من المتغيرات الموقفية السبع في هذه الدراسة و الأبعاد الثلاث لعملية صنع القرار الاستراتيجي، وأن يتم تضمين هذه العلاقات في النموذج المتكامل لصنع القرار الاستراتيجي.

5- يمكن للبحوث المستقبلية أن تضيف للنموذج المستخدم في هذه الدراسة بعض المتغيرات التي لم يتم أخذها في الحسبان في الدراسة الحالية. فعلي سبيل المثال، فإن تضمين وجهة النظر الخاصة بالاختيار الإداري / الاستراتيجي (/ The Strategic Management Choice Perspective) في الإطار العام لوجهات النظر الموقفية الخاصة بصنع القرار يعد مجالاً خصباً للبحوث المستقبلية.

6- يتطلب تدعيم فهمنا لعملية صنع القرار الاستراتيجي اهتماماً أكبر بمقدرة العملية (Process Capability) (Hart & Banbury, 1994). فعلى سبيل المثال، هل استخدام مزيج من الرشد والحدس في صنع القرار أفضل أم أن استخدام المنهج الرشيد أو الحدسي بمفردة سيكون أفضل؟ مثل هذه الأسئلة تحتاج لمزيد من البحوث.

7- ينبغي أن يهتم الباحثون بصورة أكبر بتطوير وفحص رؤى أكثر عمقاً لدور السلوك السياسي في عملية صنع القرار الاستراتيجي. ونقدم فيما يلي بعض الأسئلة المقترحة التي تحتاج إلى إجابة حتى نمد كل من الأكاديميين والمديرين بصورة أكثر واقعية لديناميكيات السلوك السياسي في صنع القرار. أولاً، كيف يمكن للمديرين أن يتغلبوا علي الآثار السلبية للسلوك السياسي؟ ثانياً، هل السلوك السياسي بالضرورة سلوكاً خطراً وسلبياً؟ علي الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تتبنى وجهة نظر سلبية تجاه السلوك السياسي، فإن بعض الكتاب قد جادل بأن الأساليب السياسية قد تكون مضرة في بعض المواقف ومفيدة في البعض الآخر (e.g. Eisenhardt & Bourgeois,

1988; Gray, 1989; Janis, 1989; Pfeffer, 1992; Stevenson et al., 1985). فعلي سبيل المثال اقترح Mintzberg في عام (1998) بعض الأدوار المفيدة للعوامل السياسية خلال المراحل المختلفة لصنع القرار الاستراتيجي.

8- يمكن أيضاً إضافة مزيد من المتغيرات التحكمية لنموذج الدراسة (مثل مدى تأييد البيئة Environmental Favourability) حتى نبني نموذج أكثر اكتمالاً للعوامل التي تؤثر على نجاح القرار الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال، نظراً لأن إجابات المستقصى عنهم قد تتأثر بدرجة اتفاقهم مع القرار أثناء فترة صنعه، فإنه من المهم للبحوث المستقبلية أن تضيف متغير تحكمي جديد لتحديد ما إذا كان المستقصى عنهم متفقين أو مختلفين مع القرار الاستراتيجي أثناء فترة صنعه.

وفي النهاية، فإننا نأمل أن يؤدي هذا المجهود إلي مزيد من البحوث النظرية والتطبيقية التي يمكن أن تثري فهمنا لعملية صنع القرار الاستراتيجي وكل من محدداته ونتائجه في مصر بصفة خاصة والوطن العربي بصفة عامة. وأيضاً، فإننا نأمل أن تشجع هذه الدراسة الباحثين على أن يأخذوا في الحسبان توصياتها من أجل تكرار مثل هذه الدراسة في أقطار عربية أخرى، والبناء علي نتائجها والتغلب علي محدداتها.

الإداري




دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة ـ مسقط ـ سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي ـ الرمز البريدي ١١٢ ـ برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٦٦@gto.net.om ـ فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٢٥٢/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٣٨٦

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك

الاشتراك السنوي

- للأفراد: ٨ ريالات عمانية.
- للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عمانيا.

الاســم: ....

العنوان: ....

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً .	داخل وخارج
- قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.	جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (..............................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (..................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (..............................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

مـــن

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .



المنظمة العربية للتنمية الإدارية

أهمية الموسوعة

لم تُدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيراً مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.

جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكرا وممارسة، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهاراً، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.

إن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات - إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

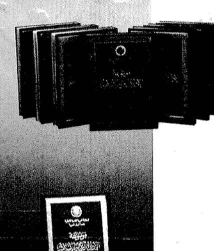
أهداف الموسوعة

إن هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها لتحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.

محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معاً قدر الإمكان.



اقتناء الموسوعة

تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئاً على كاهلهم.

النسخة الورقية:

تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:

مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.

- سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)
☒ 100 $ للأفراد ☐ 200 $ للمؤسسات
- سعر النسخة الإلكترونية: (شامل أجور الشحن)
☐ 50 $ للأفراد ☐ 150 $ للمؤسسات

ISSN1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 25 No. 1 2005

- Small-Scale Business: (Challenges), with Special Reference to there Role in the Development of Jordan
- Implementing of Total Quality Management Elements in Small Industrial Companies in the State of Qatar
- Evaluating Levels of Strategic Planning Practices in Human Resource Management : A Comparative Study Between Jordanian Public and Private Sectors
- The Role of Government and Private Bodies in the Regulation of the Public Auditing Profession of the United Arab Emirates (UAE)

ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT